

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

## **SEDE QUITO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa la obtención del título de: MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**ESTRATEGIAS DE ASOCIATIVIDAD PARA LA EXPORTACIÓN: CASO  
SALINEROS DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR - ECUADOR**

**AUTOR:**

**NÉSTOR WILFRIDO SANTAMARÍA PAZMIÑO**

**DIRECTOR:**

**ING. LUIS PATRICIO ESTRADA HEREDIA MSc.**

**Quito, Marzo de 2013**

# Declaración

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

---

**Néstor Wilfrido Santamaría Pazmiño**  
**C. I. 0200910172**

# **INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS**

En mi calidad de asesor y luego de revisar el desarrollo de Tesis elaborado por el maestrante: **Néstor Wilfrido Santamaría Pazmiño**, Certifico que el presente trabajo cumple con los requisitos exigidos para ser expuestos al público luego de ser evaluado por el tribunal designado.

---

**Ing. Patricio Estrada MSc.**

**C.I. 0601901028**

# Dedicatoria

A mi Dios porque está y estará en el fondo de mi corazón y mi mete para darme la fe, la esperanza y la fuerza necesaria para seguir adelante en la misión que me tiene encomendada, porque en los momentos que había perdido por completo mi auto estima y el deseo de vivir, apareció como una pequeña luz que poco a poco llenó mi espíritu y mi alma, dándome la fuerza para seguir adelante y culminar una meta importante en mi vida.

A mi querida familia, madre y padre gracias por enseñarme el camino de la vida, gracias por sus consejos, por el apoyo incondicional que hicieron que no desmaye en los momentos más conflictivos y difíciles de mi existencia, mantuvieron siempre presente en mi mente el deseo de superación y unión. A mi esposa Nancy, y mis dos hijas Valeria y Karina por la compañía, el amor y la comprensión que me brindan para salir adelante con las responsabilidades y desafíos del día a día. Gracias por ayudarme a creer en mí y motivarme para hacer las cosas de mejor manera.

# Agradecimiento

A la Universidad Politécnica Salesiana, por brindarme la oportunidad de desarrollar capacidades, competencias y optar al grado académico de Magister en Administración de Empresas. Quiero agradecer a todos los maestros que compartieron sus conocimientos, experiencias y vivencias, a todas aquellas personas que de uno u otra manera aportaron en la realización de este trabajo.

Finalmente, agradezco a mi director de tesis, Ing. Luis Patricio Estrada Heredia MSc., por su amistad y amable disposición para dirigir este trabajo, por sus valiosas sugerencias, por su incondicional apoyo y asesoría permanente para salir adelante y culminar el presente trabajo.

## **RESUMEN**

Dentro de las estrategias de asociatividad para la exportación: Caso salineros de la provincia de Bolívar – Ecuador. Se comenzó enfocando a la globalización como un proceso dinámico que se ha desarrollado a través del tiempo por medio del intercambio de mercancías y productos, servicios, culturas y sociedades.

Para poder entender mejor el fenómeno de la globalización podemos clasificarla en cinco apartados: económica, cultural, política, jurídica y tecnológica.

En el capítulo dos, los salineros de la provincia de Bolívar en el Ecuador, Salinas de Tomabelas es una parroquia localizada en la provincia de Bolívar, Cantón Guaranda. El Grupo Salinas, como ente corporativo.

En el capítulo tres nos referimos a las cadenas de valor y el comercio justo y comenzamos con el concepto de cadena de valor así en el desarrollo de cadenas de valor. Por otro lado tenemos el comercio justo.

En el cuatro, modelo de la estrategia de asociatividad nos referimos a la asociatividad como un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada uno, sin perder su autonomía. La asociatividad dentro de las exportaciones es un proceso de cooperación.

En el cinco, trámites y procedimiento de exportación los términos internacionales del comercio Incoterms 2010.

En el capítulo seis unidad asociativa similar al modelo asociativo del grupo salineros de bolívar proponemos la conformación y operatividad de una Unidad Asociativa que agrupa a varias empresas y productores comunitarias, su objetivo será la producción y comercialización de un nuevo producto denominado, “Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”.

En el capítulo siete y final exponemos las conclusiones y recomendaciones. Al hablar de las conclusiones enfocamos que se ha podido entender el verdadero concepto y características de la globalización.

Finalmente en las RECOMENDACIONES se propone revisar por parte de grupos y asociaciones de productores y posibles exportadores como ha beneficiado la globalización y como ha mejorado el ingreso de muchos productos a varios mercados. Fomentar las cadenas de valor, los consorcios de exportación y otras formas asociativas.

# Tabla de contenido

CAPÍTULO I.....	1
GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD .....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 LA GLOBALIZACIÓN.....	1
1.1.1 GLOBALIZACIÓN Y SU HISTORIA .....	3
1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GLOBALIZACIÓN .....	5
1.1.3 CINCO FORMAS BÁSICAS DE GLOBALIZACIÓN .....	7
1.1.5 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA GLOBALIZACIÓN.....	17
1.2 COMPETITIVIDAD .....	19
CAPÍTULO II .....	22
LOS SALINEROS DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR EN EL ECUADOR .....	22
2.1. LOS SALINEROS DE BOLÍVAR .....	22
2.2. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LOS SALINEROS DE BOLÍVAR.....	27
2.3 FORMA DE OPERACIÓN DEL GRUPO SALINAS .....	28
2.4 PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DE LOS SALINEROS DE BOLÍVAR .....	30
CAPÍTULO III.....	34
LAS CADENAS DE VALOR Y EL COMERCIO JUSTO .....	34
3.1. CONCEPTO DE CADENA DE VALOR.....	34
3.2. ESTRATEGIAS DE FOMENTO DE LAS CADENAS .....	36
3.3 ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN. ....	40
3.4 EL COMERCIO JUSTO.....	42
3.5 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONAMIENTO DEL COMERCIO JUSTO.....	46
3.6 LAS ORGANIZACIONES DE COMERCIO JUSTO. ....	49
3.7 LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COMERCIO JUSTO .....	52
3.8 QUIENES INTERVIENEN EN EL COMERCIO JUSTO.....	54
CAPÍTULO IV.....	56
MODELO DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD .....	56
4.1 ASOCIATIVIDAD .....	56



4.2 OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD .....	60
4.3 IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD.....	61
4.4 LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA. ....	66
4.5 LA ASOCIATIVIDAD EN EL ECUADOR .....	67
4.6 LA ASOCIATIVIDAD PARA ALCANZAR LAS METAS DE EXPORTACIÓN....	67
4.7 PROPÓSITOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA EXPORTAR.....	70
4.7.1 LA EXPORTACIÓN MEDIANTE LA ASOCIATIVIDAD. ....	70
4.7.2 PRINCIPIOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA LA EXPORTACIÓN	70
4.8 MARCO TEÓRICO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ASOCIATIVA. ....	73
4.8.1 ¿QUÉ ES UNA MICROEMPRESA? .....	73
4.8.2 ¿QUÉ ES UNA MICROEMPRESA ASOCIATIVA?.....	74
4.8.3 LOS ACTORES SOCIALES: EL ESTADO, LAS ORGANIZACIONES Y LAS EMPRESAS.....	75
4.8.4 TIPOS DE ASOCIATIVIDAD.....	78
4.8.5 LOS CLUSTER .....	79
4.8.6 LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN .....	80
EL FINANCIAMIENTO. ....	91
CAPÍTULO V .....	93
TRÁMITES Y PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN.....	93
5.1. LOS TÉRMINOS INTERNACIONALES DEL COMERCIO INCOTERMS 2010.....	93
5.2 LOS PASOS PARA EXPORTAR.....	97
5.2.1 Exportación a consumo .....	97
1. Calificarse como exportador. ....	97
5.2.2 La calificación como exportadores. ....	98
5.3 REGISTRO EN EL SENAE. ....	98
5.4 LOS TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS PARA EXPORTAR.....	99
5.5 ¿QUIÉNES PUEDEN SER EXPORTADORES? .....	100
5.6 LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS EN UNA EXPORTACIÓN.....	100
5.6.1 DOCUMENTOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL .....	100
5.6.2 CLASES DE DOCUMENTOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL .....	101
5.7 LA FACTURAS .....	102
5.7.1 LA FACTURA COMERCIAL .....	103
5.7.2 LOS CERTIFICADOS .....	105
5.8 COMO COBRAR LAS EXPORTACIONES.....	107

CAPÍTULO VI.....	111
UNIDAD ASOCIATIVA SIMILAR AL MODELO ASOCIATIVO DEL GRUPO SALINEROS DE BOLIVAR.....	111
6.1.    UNIDAD ASOCIATIVA AROMASTEVEIA.....	111
6.1.1. PROCESO PRODUCTIVO, COMERCIAL Y DE FINANCIAMIENTO DE LA UNIDAD ASOCIATIVA.....	111
6.1.2    Objetivos .....	113
6.1.3    Caracterización del Producto y los Servicios.....	114
6.2    Forma de Organización .....	120
6.3    Oferta y Demanda .....	120
6.4    Estudio Técnico.....	121
6.4.1 Ficha Ambiental .....	122
6.4.2 Tamaño del proyecto.....	127
6.4.3 Ingeniería del Proyecto .....	128
6.4.4 Industrialización del Tallo y La Hoja – Stevia.....	131
6.4.5 Ciclos de Siembra .....	132
6.4.6 Descripción del Proceso Productivo .....	134
6.4.7    Maquinaria y Equipos .....	134
6.4.8 Materias Primas.....	136
6.4.9    Empaques y Sobres .....	136
6.4.10 Tecnología.....	136
6.5.    ESTUDIO FINANCIERO.....	138
6.5.1.    Inversión Inicial .....	139
6.5.2    Capital de Trabajo.....	142
6.5.3 Total de Inversiones .....	144
6.5.4 Calendario de Inversiones .....	145
6.5.5    Financiamiento.....	145
6.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS.....	146
6.6.1 Presupuesto de Ingresos .....	147
6.6.2 Costos de Producción.....	148
6.6.3 Costos de Administración y Ventas .....	150
6.6.4 Costos Financieros .....	150
6.6.5 Costos Totales de Operación / Producción .....	151
6.6.6 Punto de Equilibrio .....	151
6.7 ESTADO DE RESULTADO.....	152
6.8 INDICADORES FINANCIEROS Y ECONÓMICOS .....	153
6.8.1 Flujo de Caja / Fondos de Efectivo .....	153

6.8.2 Evaluación Financiera .....	154
6.9 ANÁLISIS DE IMPACTO .....	156
6.9.1 Generación Neta y Bruta de Divisas .....	157
6.9.2 Generación Directa de Empleo .....	157
CAPÍTULO VII .....	158
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	158
7.1 CONCLUSIONES .....	158
7.2 RECOMENDACIONES .....	160
BIBLIOGRAFÍA .....	162

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1 Aspectos positivos de negativos de la globalización.....	Pág. 26
Cuadro No 2 Historia y cronología por fechas.....	Pág. 31
Cuadro No 3 Empresas Agroindustriales y Artesanales por Zonas .....	Pág. 34
Cuadro No 4 Matriz FODA de Salinas de Guaranda.....	Pág. 41
Cuadro No 5 Cadena de Valor .....	Pág. 44
Cuadro No 6 Líneas en las Relaciones entre Cadenas y el Mercado.....	Pág. 48
Cuadro No 7 Líneas de acción de las Cadenas de valor.....	Pág. 49
Cuadro No 8 Áreas de implementación.....	Pág. 51
Cuadro No 9 Clasificación de los Incoterms 2010.....	Pág.106
Cuadro No 10 Maquinas y Equipos .....	Pág.152
Cuadro No 11 Inversiones Fijas – Tangibles .....	Pág.157
Cuadro No 12 Inversiones Intangibles Diferidas.....	Pág.159
Cuadro No 13 Factor Caja .....	Pág.159
Cuadro No 14 Capital de Trabajo.....	Pág.160
Cuadro No 15 Detalle Capital de Trabajo.....	Pág.160
Cuadro No 16 Inversión Total .....	Pág.162
Cuadro No 17 Estado de Fuentes y Usos .....	Pág.162
Cuadro No 18 Tabla de Amortización Sobre Saldos.....	Pág.163
Cuadro No 19 Producción Estimada .....	Pág.164
Cuadro No 20 Ingresos del Proyecto .....	Pág.165
Cuadro No 21 Costos de Producción .....	Pág.167
Cuadro No 22 Costos de Administración y Ventas .....	Pág.167
Cuadro No 23 Costos Totales de Operación.....	Pág.169
Cuadro No 24 Punto de Equilibrio .....	Pág.169
Cuadro No 25 Estado de Resultados .....	Pág.171
Cuadro No 26 Flujo de Caja.....	Pág.171
Cuadro No 27 Indicadores Financieros .....	Pág.173
Cuadro No 28 Tasa de Descuento.....	Pág.174
Cuadro No 29 Salarios .....	Pág.155

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 Mediador Facilitador.....	65
Gráfico No 2 Los Actores Sociales.....	85

## ÍNDICE DE SIGLAS

AMF:	Acuerdo Multifibra
ASPCJ:	Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo
AW:	Air waybill Conocimiento de Embarque aéreo o guía aérea.
B/L:	BILL OF LADING Conocimiento de Embarque Marítimo
COACCSAL:	Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda.
CPIC:	Carta de porte internacional por carretera
CONGDE:	Coordinación Estatal de ONG de Desarrollo en España.
DAU:	Declaración Aduanera Única.
EFTA:	Federación de Organizaciones de Comercio Justo.
FT (Fairtrade):	Comercio Justo
FLO:	Fairtrade Labelling Organizations International Organización Internacional de Etiquetado Justo).
FUNORSAL:	Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas
FFSS:	Fundación Familia Salesiana Salinas
GATT:	Acuerdo General de Aranceles y Comercio.
IFAT:	Federación Internacional de Comercio Alternativo.
ISC:	Café FT, Indio Solidarity Coffee. International Federation of Alternative Trade.
PPVE:	Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España.
PYMES:	Pequeñas y medianas empresas.
PRODUCCOOP:	Cooperativa De Producción Agropecuaria “El Salinerito”
RELACC:	Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria.
RUC:	Registro Único de Contribuyentes
SENAE:	Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador
SRI:	Servicio de Rentas Internas.
TEXAL:	Desarrollo Social de Artesanos Texal Salinas
TICs:	Tecnologías de Información y Comunicación.
UNCTAD:	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

# **CAPÍTULO I**

## **GLOBALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD**

### **1. ANTECEDENTES**

#### **1.1 LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización, es la causa de una serie de transformaciones que van desde lo económico, cultural, político, jurídico y tecnológico, basadas en las nuevas técnicas de comunicación, con el objetivo marcar una interdependencia en los diferentes países y así establecer un nuevo ordenamiento comercial, integracionista y de liberalización del comercio internacional. Fruto de esto, se han conseguido transformaciones culturales, nuevas políticas globales, un nuevo ordenamiento jurídico internacional y una novedosa concepción tecnológica que marca un nuevo concepto de liberalización en las relaciones de intercambio e integración y comercio internacionales.

No existe una única definición universalmente aceptada de globalización. Sin embargo, de forma muy general se puede definir a la globalización como el conjunto de actividades (económicas, ambientales, tecnológicas, políticas, sociales, etc. En el sistema humano o social cuyos efectos no son localizados, sino que manifiestan en el conjunto de la Tierra, de la sociedad y de los individuos, aunque sean en formas distintas<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Desarrollo Sostenible. Gemma Cervantes Torre Marín. Pág. 99

Globalización es un término que va de la mano de la palabra integración, de países, regiones, mercados, economías, costumbres, culturas, etc. Se trata de un proceso que se observa a nivel mundial. Pero existe un problema: nadie puede explicar lo que realmente quiere decir el término globalización<sup>2</sup>.

La globalización es un proceso dinámico que se ha desarrollado a través del tiempo a través el intercambio de mercancías y productos, servicios, culturas y sociedades, mediante un proceso de integración de los países a nivel mundial.

Ciertos autores consideran más adecuado el término mundialización, en lugar de Globalización, puesto que en español “Global” no equivale a “Mundial”, como sí ocurre en inglés. Sin embargo, el Diccionario de la Real Academia Española registra “Globalización”, como la “Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales” (DRAE 2006, 23ª edición), mientras que la palabra “Mundialización” no se encuentra en el Diccionario.

Para que las empresas sobrevivan y triunfen en el entorno de la globalización es necesario que desarrolle las características y los mecanismos que les permitan ser competitivas, ya que aún dentro de su mercado, enfrentan a la competencia internacional. El mundo debe recordar que es una “Aldea global” debido a los adelantos tecnológicos en comunicaciones y transporte: además, para competir, defenderse y perdurar es menester generar las capacidades necesarias con habilidad e imaginación<sup>3</sup>.

En palabras de Stiglitz (2002): “La globalización es una integración más estrecha de los países y los pueblos, producida por la enorme reducción de los costos de transporte y comunicación, y el dismantelamiento de las barreras artificiales a los

---

<sup>2</sup> INSTITUTO DEL TERCER MUNDO: (2005-2006). Entender la globalización (económica) pág. 29

<sup>3</sup> Alejandro E. Lerma Kirchner, Enrique Márquez Castro: (2010). Comercio y Marketing Internacional. pág. 31



flujos de bienes, servicios, capitales, conocimiento y en menor grado personas a través de la fronteras.”<sup>4</sup>

### **1.1.1 GLOBALIZACIÓN Y SU HISTORIA**

El origen de la globalización se encuentra en el siglo XVI con varias fases según la cantidad de territorios y sociedades comprendidas (alcance), los niveles de interconexión global (densidad) y el impacto sobre la naturaleza y funciones del Estado. En la fase actual, que se inicia a mediados del siglo XX bajo el impulso de los avances producidos en la tecnología del transporte y las comunicaciones, se observa un incremento notorio en su alcance, densidad e impacto cada vez más fuerte sobre el Estado.<sup>5</sup>

La expansión del capitalismo nacida en las prácticas imperiales que comenzaran con las conquistas europeas de ultramar en siglo XV, relanzadas con la Revolución Industrial del siglo XIX, crearon un modelo en el que hoy en día denominamos globalización. Dinámica que, desde el orden económico, estimula preferentemente una demanda más homogeneizada de los consumidores a nivel internacional y variados tipos de asociaciones, uniones, alianzas y conexiones<sup>6</sup>.

Aunque no se sabe el origen mismo de la palabra globalización, varios autores vinculan su aparición a mediados del siglo XX, con la caída del comunismo y el fin de la guerra fría y extendiéndose hasta la actualidad con la aparición de empresas multinacionales y la libre circulación de capitales. En lo cultural el término Aldea Global, posiblemente acuñado por el sociólogo canadiense Marshall McLuhan, es lo más destacado debido a su criterio de que todos nos intercomunicamos y compartimos nuestras creencias, no importa la distancia en la que nos encontremos, gracias al avance de la tecnología y en especial al internet. El desarrollo del

---

<sup>4</sup> Oscar Mascarilla, i Miró, Los "trilemas" de la globalización: (2003) Centro de Estudios Internacionales Ediciones Universitat Barcelona. Pág. 14

<sup>5</sup> Absalón Machado C. (2002) De la estructura agraria al sistema agroindustrial Univ. Nacional de Colombia. Pág. 92

<sup>6</sup> ITM. INSTITUTO DEL TERCER MUNDO. Entender la globalización (económica) pág. 29

transporte y las telecomunicaciones han sido uno de los principales factores para el desarrollo de la globalización, mientras que para los gobiernos en el aspecto político genera problemas debido a la pérdida de atribuciones en las redes sociales y obligándolos a crear sistemas de protección para que la globalización no quiebre a sus economías.

### **Breve historia de la globalización moderna**

Los negocios internacionales han existido, en cierto sentido, desde la prehistoria cuando el comercio del pedernal, la cerámica y otras mercancías se hacía recorriendo grandes distancias. Incluso durante el Imperio Romano, los mercaderes llevaban sus mercancías a los consumidores de todo el mundo. No obstante las empresas multinacionales como las que conocemos hoy eran cosa rara hasta el siglo XX.<sup>7</sup>

Los antecedentes más inmediatos del proceso de globalización y transformación en América se inician a raíz de la crisis de la deuda de 1982, presentando un cambio en sus relaciones con el sistema financiero internacional y un fuerte ajuste estructural de las economías internas. Producto también del agotamiento del modelo de desarrollo de sustitución de importaciones o de desarrollo hacia dentro, de la pérdida de dinamismo y competitividad interna, de los bajos niveles de ahorro e inversión, de los continuos desequilibrios macroeconómicos, de los nuevos procesos de localización productiva, de los avances tecnológicos, del desarrollo del sistema financiero y de la supremacía del mercado.<sup>8</sup>

La globalización refleja una orientación de negocios basada en la creencia de que el mundo se está volviendo más homogéneo y que las distinciones entre los mercados nacionales no sólo están desvaneciéndose, sino que para ciertos productos eventualmente desaparecerán. En consecuencia las compañías tienen que globalizar

---

<sup>7</sup> Escrito por James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaró Sacristán Pearson Educación, Pág. 151

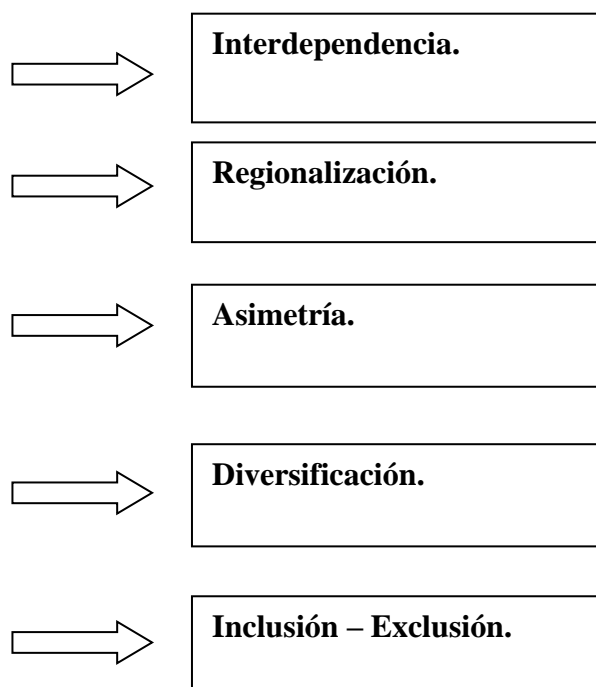
<sup>8</sup> Absalón Machado C. (2002) De la estructura agraria al sistema agroindustrial Univ. Nacional de Colombia. Pág. 92

su estrategia internacional al formularla en todos sus mercados para aprovechar factores de mercado, costos, ambientales y competitivos subyacentes<sup>9</sup>.

### 1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA GLOBALIZACIÓN

Las características de la globalización se entienden principalmente, como la expansión de los mercados, como una integración mundial de la economía a través de la producción, el comercio, los flujos financieros y la división internacional del trabajo<sup>10</sup>.

La globalización como marco de la nueva economía presenta características de: interdependencia, regionalización, asimetría, diversificación creciente dentro de cada región, inclusividad selectiva, segmentación exclusoria y como conclusión de estos rasgos, una geometría extraordinariamente variable que tiene a disolver la geografía económica histórica.



---

<sup>9</sup> Michael R. Zcinkota, Ilka A. Ronkainen Michael H. Moffett: (2007) Negocios Internacionales. 7ma edición. México. Pag. 380

<sup>10</sup> Origen, protestas y propuestas del movimiento antiglobalización Enara Echart, Sara López, kamala Orozco Pág. 24

Características que Castells explica así:

### **Interdependencia.**

Aunque la economía global aún está lejos de ser un sistema único e indiferenciado, la interdependencia de sus procesos y agentes marcha a gran paso. Pero la interdependencia es bien fuerte entre Estados Unidos y la Unión Europea. Igual que Japón, con la diferencia de que mientras Japón invierte duro en Europa y América, ellos no permiten reciprocidad.

### **Regionalización.**

Si se suma la interdependencia financiera, la transferencia tecnológica, las alianzas, los entrelazamientos y las empresas en común de la economía global es una red estrecha e interdependiente entre Estados Unidos, Japón y Europa Occidental.

### **Asimetría.**

La economía global es asimétrica, pero no porque haya norte y sur. De hecho hay pocos centros y muchas periferias. La sola Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), conformada por los 24 países más ricos del planeta concentra un gran volumen de la capacidad tecnológica, capital mercados y producción. Si se le añaden los 4 tigres asiáticos de reciente industrialización, la triada, cerca del 70% de la producción mundial. El grupo de los G13 países más ricos del mundo: Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Inglaterra, Japón y Rusia, Brasil, China, India, México, y Sudáfrica, representan más del 90% de la producción de productos de tecnología en el 2011.

### **Diversificación.**

Las economías son diversas tanto al norte como al sur. Se ha dado un realineamiento en la distribución del capital, la tecnología y la capacidad industrial en las tres

regiones en beneficio de Asia Sureste que produce el 27% de la producción manufactura mundial contra el 25% de Europa y el 18% de Norteamérica.

### **Inclusión – Exclusión.**

Otra característica de la globalización es que afecta al planeta entero, bien por inclusión o por exclusión en los procesos de producción, circulación y el consumo<sup>11</sup>.

Uno de los grandes problemas que ha atravesado la globalización, es que en la mayoría de los estudios se ha presentado con un carácter predominante su dimensión económica, relegándose a un segundo plano su aspecto cultural y social, sin ser tomado adecuadamente por quienes asumen y ejecutan las decisiones en el plano nacional e internacional<sup>12</sup>.

### **1.1.3 CINCO FORMAS BÁSICAS DE GLOBALIZACIÓN**

La globalización tiene cinco formas básicas, cada una con sus propias características y éstas son:



---

<sup>11</sup> Aproximación a la economía política Gilberto Vásquez Ramírez 2004 pág. 139-141

<sup>12</sup> Ibid Pág. 8

### **1.1.3.1 Globalización Económica.**

La globalización económica se fundamenta en el establecimiento de un mercado global, mediante el cual se expande la producción excesiva de las multinacionales, que son empresas poderosas que producen y trabajan en muchos países, aprovechando la mano de obra barata y controlando los flujos de exportación. El objetivo de la globalización económica es aprovechar la creciente idea de suprimir las barreras arancelarias y no arancelarias para ingresar en nuevos mercados y expandir su producción. Como consecuencia de ello es que se permite la libre circulación de productos y mercancías, bancos y capitales, personas y el capital productivo, el capital financiero, los bienes y servicios de los países.

La globalización económica se refiere a la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulte más conveniente hacerlo, sin importar la región o el país donde se localicen. La Globalización no pudo darse en la antigüedad porque no existían los desarrollos tecnológicos necesarios para hacer que cualquier sitio del mundo, fuese de inmediato accesible para el hombre o la mujer de negocios<sup>13</sup>.

La mayor articulación de las economías de mercado se cumple por varios factores: a través del crecimiento de la inversión extranjera directa, el aumento de las empresas de responsabilidad compartida como las joint ventures y la integración de los mercados financieros internacionales. Gracias al mayor flujo de información a través del comercio electrónico, este mercado de capitales, goza de una apertura que le permite operar más allá de las regulaciones nacionales. El aumento del capital de corto plazo dentro del flujo global de capital internacional genera mayores posibilidades de inestabilidad económica y social.

La decisión de abrir el mercado nacional y local, por parte de quienes definen las políticas gubernamentales, se implementa a través de políticas fiscales, presupuesto,

---

<sup>13</sup> Alejandro E. Lerma Kirchner, Enrique Márquez Castro. Comercio y Marketing Internacional. 2010. pág. 32

tasa de cambio e impuestos. Históricamente, los gobiernos que sufren una escasez crítica de capital financiero se han visto en la necesidad de tomar tales medidas, debido a los condicionamientos que las instituciones financieras bilaterales y multilaterales ponen a sus préstamos.

Éstas exigen que los gobiernos tomen políticas fiscales acordes a la globalización. Pero, es obvio que si esas políticas de ajuste estructural no van acompañadas de políticas sociales apropiadas como son: alivio a la pobreza, cuidado de la salud, educación, etc. excluirán a los pobres de los beneficios del crecimiento económico e incluso determinarán su mayor empobrecimiento.

Según Martin Khor, director de la Red del Tercer Mundo, el proceso de globalización es posible gracias a opciones políticas nacionales e internacionales que han permitido una rápida liberalización financiera, comercial y de las inversiones. Si bien es cierto que los países del tercer mundo participaron de este proceso de integración, fueron los gobiernos de los países industrializados y las instituciones internacionales los que tomaron las decisiones políticas.

Por lo tanto, la globalización financiera afecta de manera diferente a los países, en la medida en que sean tecnológicamente desarrollados o no. Este fenómeno se puede explicar de la siguiente manera:

- Crecimiento y expansión en las naciones que lideran el proceso o que participan completamente en él.

- Crecimiento moderado o fluctuante en ciertas economías que intentan incorporarse al marco de liberalización y globalización.

- Marginación o deterioro en numerosos países que no logran superar problemas como el bajo precio de los productos básicos o el de la deuda, que no pueden resolver los conflictos acarreados por la liberalización y que no se benefician de las oportunidades de exportación.

#### 1.1.4.2 Globalización Cultural.

La globalización está acompañada de disposiciones de orden cultural que conforman en el escenario mundial, una nueva definición de los papeles que cumplen los gobiernos, Esto lleva a una competencia donde lo único que importa es lograr mejor calidad de producción para alcanzar más mercados aunque esto vaya en detrimento de los seres humanos.

La globalización cultural, tiene como eje el consumismo que conforma una escala de valores y creencias destinadas a mantener el sistema de una manera permanente e ininterrumpida de modo que el recambio invariable de objetos a consumir permita al proceso continuar en forma indefinida. La cultura consumista es tan poderosa, grande e imponente que no sólo modifica hábitos personales sino que derriba viejas costumbres y cultura tradicionales; además, permuta los antiguos símbolos del conocimiento por otros nuevos en un mundo que se torna virtual<sup>14</sup>.

Existen un conjunto de tendencias que son trascendentes cuando se explica el fenómeno de la globalización como proceso:

**Primero.** Los retos que plantea la globalización involucran la intersección de lo global con lo local, implicando nuevas circunstancias manifestadas en rupturas y continuidades de las distintas facetas de la sociedad. Esto pasa por reconocer que el análisis de la dimensión cultural de la globalización, está entrelazada con aspectos de naturaleza filosófica, política, tecnológica, étnica y económica, es decir social.

**Segundo.** El mundo cultural está fuertemente influenciado por mercados que responden a acuerdos económicos, políticos y culturales de orden supranacional. El resultado de esto es la imposición de signos “universales”, y de sistemas de comunicación instantáneos que llevan al interior de cada espacio habitacional las más

---

<sup>14</sup> Pardo M., Aranovich L. Noblía M. Globalización y Nuevas Tecnologías. Pág. 30



diversas modalidades de consumo, provocando toda multiplicidad de lenguajes con una visión del tiempo, el espacio y del universo mucho más diversa<sup>15</sup>.

**Tercero,** En este ámbito el rasgo fundamental que distingue la época contemporánea es la implantación de una nueva cultura, de formas de pensar y actuar en el tiempo, dando como sumatoria, novedosas maneras de concebir los espacios culturales y los valores que los acompañan.

El efecto es que el desenvolvimiento del III milenio está siendo fraguado por un cúmulo de tecnologías asociadas a la comunicación y la información, y por ello es importante tratar de entender sus interrelaciones con la vida personal, profesional y espiritual<sup>16</sup>.

La globalización como fenómeno cultural ocurre, al igual que en la economía, a partir de la expansión del capitalismo. Todas las civilizaciones y países están entrando en el nuevo mundo de la modernidad y nadie puede no sentirse afectado por él, para bien o para mal<sup>17</sup>.

La Globalización no incluye sólo el aspecto económico, sino también el social, ideológico y cultural. Los aspectos culturales han acompañado a los procesos comerciales, políticos y de consumo, por lo que la dimensión social y cultural de la globalización está profundamente vinculada a una visión más orgánica y técnica del capital, una mayor intensificación de las relaciones sociales de producción con el avance del colonialismo, los cuales, en su conjunto, han puesto en contacto las más diversas costumbres<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> González Arencibia Mario: Globalización cultural: interacciones socio-económicas y políticas y retos para el desarrollo social. Pag. 10

<sup>16</sup> González Arencibia Mario: Globalización cultural: interacciones socio-económicas y políticas y retos para el desarrollo social. Pag. 11

<sup>17</sup> INSTITUTO DEL TERCER MUNDO: globalización cultural pag. 32

<sup>18</sup> INSTITUTO DEL TERCER MUNDO: globalización cultural pag. 33

Así, se puede manifestar a pesar de que el contenido social y cultural del mundo, siempre ha estado presente a nivel universal, sin embargo la globalización cultural está relacionada a la globalización económica, a través de las relaciones de intercambio y los sistemas productivos y capitalistas.

La dimensión cultural de la globalización puede ser vista como un proceso objetivo, resultado del desarrollo de las fuerzas productivas y de la cada vez más desplegada intensificación de las relaciones sociales de producción a lo largo y ancho del escenario mundial, interviniendo localidades distintas y distantes, en un mundo heterogéneo en lo económico, social, cultural, demográfico, político e histórico.

Por otro lado, están los que la definen como "la fase actual de la modernidad, entendida como un intento de unificar los imaginarios culturales mundiales". Este concepto expone que la globalización en lo cultural tiene como centro a la modernidad, la que puede ser entendida de diversas formas. Si bien, por un lado, se la refiere como una noción de progreso, sin embargo, por otra parte, es interpretada como una visión totalizadora de la realidad, como un fenómeno que no tiene un conjunto de valores o intereses en sí misma, y que se conforma por medio de una matriz de poder y de las estructuras del sistema de clases donde está arraigada.

La cultura tiene, en los medios audiovisuales, una fuente importante de creación y de transformaciones. Y, en la medida en que los medios se vuelven cada vez más omnipresentes en la vida cotidiana de los habitantes del planeta, es esa cultura la que moldea y se va volviendo dominante conforme pasa el tiempo y aumenta y se consolida la exposición a sus productos: la cultura de masas, cultura industrial de la modernidad.

#### **1.1.4.3 Globalización Política**

La globalización política significa que la puesta en escena de la globalización permite a los empresarios, y sus asociados, reconquistar y volver a disponer del poder negociador político y socialmente domesticado del capitalismo democrático organizado. La globalización posibilita eso que sin duda estuvo presente en el

capitalismo, pero que se mantuvo en estado de larvado durante la fase de su domesticación por la sociedad estatal y democrática: que los empresarios, sobre todo los que se mueven a nivel planetario, puedan desempeñar un papel político<sup>19</sup>.

Hoy en día, la globalización política está acompañada también de disposiciones de orden político que conforman en el escenario mundial, una nueva definición de los papeles que cumplen los gobiernos, Estados, empresas, organizaciones no gubernamentales ONGs, etc. Esto lleva a una competencia donde lo único que importa es lograr mejor calidad de producción para alcanzar más mercados aunque esto vaya en detrimento de los seres humanos.

La globalización Política corresponde a la tercera etapa, en donde predomina la clase capitalista transnacional. Este concepto teóricamente unívoco y al mismo tiempo, de verificación empírica. Por otro lado, la existencia de esta clase transnacional es prácticamente incuestionable y ha sido objeto de duras críticas dentro de las cuales la de Mary Ann Gledon (1997) parece la más clara y contundente. Para Sklair no sólo los ejecutivos de tales empresas multinacionales la integran, sino también los burócratas estatales, los políticos y profesionales globalizados y aquellos que están vinculados al comercio y a los medios de igual carácter.

Sin embargo, si bien resulta incuestionable que la globalización económica es una realidad, impulsada por la liberalización. Debemos referirnos a la globalización política y aquí se sugiere que en las condiciones actuales estaríamos asistiendo a la emergencia de un verdadero sistema político global, en la que la gobernabilidad política, se situaría, por un lado, en el sistema de seguridad colectiva de Naciones Unidas, y la gobernabilidad económica, por otro lado, encontraría su respaldo de la incipiente gestión y regulación económica global a través de instituciones como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ulrich Beck (2008) ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Editorial Paidós. pág. 16

<sup>20</sup> Blanch A., Asociación Interdisciplinar; José de Acosta: Luces y sombras de la globalización pág. 208

Un buen ejemplo de globalización política tenemos a Europa. Pero la solución no es crear un nuevo Estado, ni ignorar el tema; es buscar precisamente la solución europea, la solución de soberanía compartida. El reconocimiento político de las regiones en Europa es importante pero eso no significa crear entidades que vayan a sustituir las funciones del Estado sino que tendrán que tender las propias funciones de las entidades endo-territoriales. Los estados se han caracterizado por tener competencias en materia de política exterior, seguridad, moneda y hacienda. No tiene sentido que le demos estas funciones a las nuevas entidades nacionales, cuando ya la política exterior va bien, y la moneda está actuando en forma común.

La política exterior va bastante bien, la novedad es que existe por primera vez una política exterior común, aunque existen irregularidades e insuficiencias. Las regiones para consolidarse tienen que ser regiones, nacionalidades, pero no tienen que ser Estados, en todo caso excepcionalmente, porque lo que estamos haciendo es una configuración distinta y a su vez hay que decir que la nueva entidad política que surge en Europa que es la Unión Europea, no es un Súper Estado. Es una unión política distinta, es la democracia multinivel en la que va a convivir las tres realidades y van a subsistir las tres lealtades, la regional, la estatal y la europea. La estatal se está delimitando pero no va a desaparecer ni tiene sentido que desaparezca, la cuestión está en la articulación nueva de esas tres lealtades.<sup>21</sup>

#### **1.1.4.4 Globalización Jurídica**

La globalización jurídica es uno de los grandes temas transversales, quizás el más importante que el Derecho Público está llamado a afrontar en el nuevo milenio. Se plantea un conjunto de problemas novedosos, aborda desde un enfoque de historia, presente y futuro, permite poner de manifiesto un hecho: los ordenamientos jurídicos nacionales se explican hoy en día únicamente desde su integración en otros sistemas jurídicos más complejos, que no responden a las reglas comunes de los ordenamientos estatales. De este modo, se analizan en profundidad los principales

---

<sup>21</sup>Antonio Blanch, José de Acosta (2000): *Luces y sombras de la globalización*. Pág. 220

factores causantes de la globalización, como son la economía, las finanzas y las tecnologías, para llegar a la conclusión de que el Derecho ha de servir para guiar el proceso globalizador, de modo tal que las reglas jurídicas aplicables a los distintos elementos de hecho han de ser capaces de adaptarse a las circunstancias con el fin de, lejos de resultar consecuencia, constituirse en causa orientadora de los factores globalizantes. Finalmente, el marco jurídico institucional en que se desenvuelven los distintos Estados de nuestro continente, la Unión Europea, que aparece analizada desde la triple perspectiva histórica, económica y política. En definitiva, en el mundo de la globalización jurídica, se encuentran elementos de juicio y criterios valiosos para la reflexión sobre la conexión entre el Derecho y los elementos determinantes de la globalización.<sup>22</sup>

#### **1.1.4.5 Globalización Tecnológica**

Algunas personas creen que la globalización actual es el fruto de la revolución tecnológica, pero otros mantienen que la misma es el resultado de otra revolución, no sólo tecnológica, sino institucional, ideológica y organizacional. La globalización tecnológica es también conocida como la Tercera Revolución Industrial.

La actual globalización es, para muchos, el fruto de la revolución tecnológica, aunque también están los que afirman que la globalización es, a su vez, el resultado de otras revoluciones, institucional, ideológica y organizacional, todas ellas apoyadas en lo que han llamado la "santa trinidad" del mundo moderno: liberalización, desregulación y privatización. Es claro que sin estos tres elementos nunca se hubiese producido la revolución tecnológica. De la misma manera que sin la revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), los fenómenos de liberalización, desregulación y privatización no habrían ocurrido<sup>23</sup>.

Tecnología se define como “el uso del conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible”. El término incluye todas las tecnologías de la información, la microelectrónica, la informática, las

---

<sup>22</sup> SABINO SACESE

<sup>23</sup> INSTITUTO DEL TERCER MUNDO: globalización cultural pag. 34

telecomunicaciones, la optoelectrónica (fibras ópticas y transmisión por láser), incluso la ingeniería genética. Ha sido en cuestión de dos décadas (1970-1990) que las tecnologías han sufrido una gran revolución. Todos estos avances técnicos o esta llamada "revolución tecnológica" se ha logrado gracias a una madurez epistemológica, institucional, industrial; una nueva mentalidad económica y sobre todo, la presencia de agentes dispuestos a aprender a utilizar estos nuevos avances. Estas circunstancias han provocado la elaboración de nuevos materiales, el hallazgo de nuevas energías y la mejora en las técnicas de fabricación. Este es el contexto necesario para una revolución tecnológica<sup>24</sup>.

Según Peter Marcuse, profesor de planeamiento urbano de la Universidad de Columbia, el vínculo entre los avances tecnológicos y la concentración del poder económico no es algo irremisible. La computarización, la agilización de las comunicaciones, merced a los avances en la tecnología de la información, la capacidad de ejercer e irradiar el control desde un centro a los cinco continentes, la creciente rapidez y eficacia del transporte (tanto de bienes como de personas).

Los avances en la tecnología podrían traducirse en que la misma cantidad de bienes útiles y servicios se pudieran producir con un menor esfuerzo o que, con el mismo esfuerzo, se pudiera producir más. En cualquiera de los casos, todos saldríamos ganando, ya que o bien trabajaríamos menos, o tendríamos más. Pero la tecnología está en manos de aquellos que detentan el poder y la usan para incrementarlo. Según Marcuse, hay que prestar atención al uso de la tecnología para trastocar el equilibrio del poder entre las clases y no a la tecnología en sí, despojada de su aplicación.

Los avances de los sistemas de comunicación y transporte, la aviación, la robótica, la siderurgia, el Internet y la farmacéutica, en cierta forma, han generado consumos que antes no existían y que están dirigidos a los sectores de mayores ingresos. Como las empresas prefieren profesionales altamente capacitados, los individuos cada vez se esfuerzan más por alcanzar títulos y así poder exigir mejores salarios. Los avances realizados en las computadoras y la informática han dado lugar a complejos

---

<sup>24</sup> Ibid, pag 34

procedimientos que no redundan en mejores resultados; la ciencia ha dejado de ser neutral.

El conocimiento, liderado por el lucro individual, conduce a grandes distorsiones económicas y desigualdades. Esto determinaría una ciencia al servicio de los poderosos. Al igual de lo que sucedió en el pasado con las revoluciones de la máquina de vapor y la electricidad, también ahora se generaron expectativas superiores a la realidades; se supuso que lo normal era que la productividad creciera cuatro puntos porcentuales, es decir, el doble del promedio histórico<sup>25</sup>

### 1.1.5 ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE LA GLOBALIZACIÓN

El Autor Joseph E Stiglitz en su libro El Malestar en la Globalización, dice que la globalización en sí no es buena ni mala; pero, queda claro que hay que dejar sentados sus aspectos positivos y negativos para una mejor orientación en el futuro.

Libre.

#### Cuadro No 1

##### Aspectos positivos y negativos de la globalización

Globalización	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Libre Comercio de Productos	Desigualdad de Ingresos
Apertura de Mercados	Desequilibrio económico, social y territorial
Privatizaciones	Aumento de la Pobreza
TLCs	Pérdida de Culturas
Aumento de la Competencia	

Elaborado Por: Néstor Santamaría

Fuente: Libro El Malestar en la Globalización.

#### 1.1.5.1 Lo positivo de la globalización.

A parte del libre comercio y la apertura de mercados, las privatizaciones, los tratados de libre comercio conocidos como TLCs., y el aumento de la competencia. El autor del libro competitividad Juan Iranzo manifiesta que a nivel empresarial un enfoque

<sup>25</sup> INSTITUTO DEL TERCER MUNDO: globalización cultural pag. 35

globalizado de participación en el libre mercado ayuda a una compañía a alcanzar, entre otras, las siguientes categorías de beneficios globales:

- Reducción de costos y oferta de productos a precios más bajos.
- Mejoramiento de la calidad y aumento de la competitividad.
- Más alta atención hacia los gustos y preferencia de los clientes; y,
- Mayor eficacia competitiva<sup>26</sup>.
- Aumento de empleo por parte de las transnacionales en los países subdesarrollados.
- Descubrimiento de mejoras tecnológicas que ayudan a la producción.
- Mayor acceso a bienes y servicios que los países subdesarrollados no podían tener.

#### **1.1.5.2 Los aspectos negativos de la globalización**

Así mismo a parte de los aspectos negativos mencionados como son la desigualdad de ingresos, el desequilibrio económico, social y territorial, el aumento de la pobreza y la pérdida de culturas.

- Daño del medio ambiente por la explotación de los recursos.
- Menor oportunidad de competir con las empresas multinacionales.
- Mayor fuga de capitales.
- Mayor desigualdad económica entre los países desarrollados y subdesarrollados debido a concentración de capitales.
- Desigualdad económica dentro de cada nación ya que la globalización beneficia a las empresas más grandes.
- Aumento del desempleo y la pobreza en países desarrollados.
- Mayor injerencia económica de parte de los países desarrollados hacia los países subdesarrollados.

---

<sup>26</sup> Iranzo Juan E. Competitividad Pag 221



La liberalización comercial puede a veces fomentar el crecimiento, pero al mismo tiempo, al menos a corto plazo, extenderá la pobreza especialmente si se hace a gran velocidad a medida que algunos trabajadores sean despedidos.

Está claro que la globalización del capitalismo debe ser vista como un proceso vasto y complejo, que se lleva a cabo en diferentes niveles y múltiples situaciones. Incluye lo local, lo nacional, lo regional y lo mundial, tanto a la ciudad como al campo, a los diferentes sectores productivos, las diversas fuerzas productivas y las relaciones de producción. Y abarca simultáneamente colonialismos e imperialismos, interdependencias y dependencias, nueva división transnacional del trabajo y de la producción y mercados mundiales, multilaterales y trans-nacionales, alianzas estratégicas y redes de comunicaciones, ciudades globales y tecno-estructuras globales.<sup>27</sup>

## **1.2 COMPETITIVIDAD**

Para poder permanecer en un mercado, se debe satisfacer las necesidades de los clientes al menor precio posible, teniendo en cuenta los factores que influyen en la competitividad, como son la calidad e innovación del producto, la productividad de la empresa, el servicio que presta a sus clientes y la imagen que muestra ante el público.

### **Definiciones de competitividad**

En su acepción más antigua y común, el término competitividad se refiere a la medida en que los precios de los bienes y servicios de un país pueden fijarse para competir con otros países. Un país no es competitivo si los precios de sus bienes terminados, o los costos de los salarios e insumos inciden sobre ellos, son demasiado elevados con relación a los de los países competidores<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Ianni, Octavio. La era del globalismo. México, Siglo XXI, 1999. Pág. 86.

<sup>28</sup> Andrew Warner Definición y evaluación de la competitividad BID Center For Global Development Washington , D.C. pág. 4

La competitividad es la capacidad que muestra una empresa para mantener o acrecentar su cuota en un mercado. El fenómeno que se quiere medir es el resultado comparado de su acción en los mercados<sup>29</sup>.

La competitividad es la combinación de calidad, servicio, presentación, precios canales de distribución y todos los factores conducentes a la excelencia empresarial<sup>30</sup>.

### **Factores de la competitividad**

Para algunos autores la competitividad se refleja en la comparación de los precios entre una empresa y otra. Se basa en que los precios y los costos relativos constituyan un buen exponente de la eficiencia económica. En el caso de un país, la competitividad así entendida se mide a través de la evolución comparada de los precios y/o los costos de un país respecto a un determinado entorno internacional. Eso lleva por ejemplo a medir la competitividad de un país por la evolución del tipo de cambio real con los países socios relevantes.

Sin embargo, esta supuesta relación entre la evolución de los precios y/o costos y la participación en el mercado internacional, no se verifica en la práctica. Este fenómeno lleva a otros economistas a entender la competitividad como un fenómeno más amplio, lo que da lugar a la denominada competitividad estructural.

Para estos autores, la competitividad no puede ser captada por la diferencia de precios. Las formas de competencia en los mercados son complejas. Es difícil pensar que los costos de los productos sean elementos básicos. Las estrategias empresariales recurren a otros atributos del producto (la calidad, nivel de adecuación a la demanda,

---

<sup>29</sup> Competitividad concepto y determinantes: (2006). Ministerio de Economía y Finanzas República Oriental del Uruguay, Desarrollo del sector privado. Pág. 2

<sup>30</sup> EROLES G. Antonio (1995) La pequeña empresa exportadora. Pág. 65

los servicios posventa y todo aquello que diferencia técnica y comercialmente al bien)<sup>31</sup>.

Por otro lado, la competencia por los procesos de creación, difusión y adaptación tecnológica aparece como protagonista. Dichos procesos deben ser entendidos de forma amplia, incluyendo no sólo las innovaciones que inciden en las condiciones de producción material de los bienes, sino también aquellas condiciones que afectan sistemas de aprovisionamiento, distribución, comercialización, etc. Todas estas características, sólo pueden ser captadas a través de la competitividad.

Finalmente la competitividad permite hacer explícitas las consecuencias que tienen los fenómenos relacionados con el conjunto de la economía nacional. Deben ser considerados todos los factores que inciden en los resultados de la empresa en los mercados: factores de tipo organizativo, e institucional, ambiente competitivo, interconexiones entre sectores, calidad de las relaciones entre agentes, infraestructura física y tecnológica, etc.<sup>32</sup>.

En el aspecto Global el uso de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación), y el comercio electrónico, permiten un crecimiento económico mediante la apertura de nuevas oportunidades de negocios y el desarrollo de la competitividad internacional.

---

<sup>31</sup> Competitividad concepto y determinantes: (2006). Ministerio de Economía y Finanzas República Oriental del Uruguay, Desarrollo del sector privado. Pág. 2

<sup>32</sup> Competitividad concepto y determinantes: (2006). Ministerio de Economía y Finanzas República Oriental del Uruguay, Desarrollo del sector privado. Pág. 2

## **CAPÍTULO II**

### **LOS SALINEROS DE LA PROVINCIA DE BOLÍVAR EN EL ECUADOR**

#### **2.1. LOS SALINEROS DE BOLÍVAR**

Salinas debe su nombre a las minas de sal que existen en los terrenos cercanos a la Cabecera Parroquial. Desde antes de la llegada de los incas. Fue habitada por los Tomabelas de la etnia de los Chimbos<sup>33</sup>.

Salinas de Tomabelas es una parroquia localizada en la provincia de Bolívar, Cantón Guaranda. Fue constituida en el año de 1884, en el lugar de asentamiento de los indígenas Tomabelas toma el nombre de Salinas por la presencia de las minas de sal en su territorio que en tiempos aborígenes perteneció a los Tomabelas en esa época incaica, este era un sitio en donde diversos cacicazgos tenían delegaciones para el acceso a la sal, bajo el tutelaje del cacique Puruhá. La explotación de estas minas de sal fue la principal actividad económica y doméstica, los que completaban con el trabajo agrícola en las pequeñas parcelas en la incipiente actividad ganadera ya que era el único trabajo de los habitantes de la zona hasta fines de la década de los años sesenta, la venta de la sal se realizaba su mercado a toda la región, los chasquis fueron las personas claves en el desarrollo de esta actividad ya que por ello la sal llegaba a los lugares que se necesitaban.

Algunos años después que los Salineros habían obtenido la propiedad de las minas de sal, el mercado de la sal mineral cayó dramáticamente. La sal marina, fácil de extraer y no muy cara, comenzó a invadir el mercado nacional quedo claro que la sal no podría ser el futuro de la economía. Sin embargo, la tradicional solidaridad andina

---

<sup>33</sup> Plan Estratégico Parroquial 2009-2020 Salinas de Guaranda (2009), Provincia de Bolívar pág. 9

había encontrado en el cooperativismo la forma de manifestarse eficazmente frente a los retos de la sociedad actual.

En el año de 1970 se registra un particular evento que aceleraría el proyecto de desarrollo comunitario de la parroquia y fue la llegada de la Misión Salesiana y Voluntarios de la Operación Mato Grosso, quienes con el esfuerzo e iniciativa local generaron un modelo de organización productiva comercialización comunitaria que sustenta e impulsa la economía de la micro-región<sup>34</sup>.

## **Cuadro No 2**

### **HISTORIA Y CRONOLOGÍA POR FECHAS**

1971	Se inaugura la casa comunal.
1972	Se fundó la cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas COAC Salinas Ltda.
1973	Comienza la construcción de la parroquia.
1974	Se organiza la primera quesería.
1977	Se organiza la primera panadería. Termina el lastrado de la carretera Salinas - Cuatro esquinas.
1978	Con el apoyo del COTESU Cooperación Técnica Suiza se organiza la primera quesera y la inauguración de la tienda queseras de Bolívar en Quito.
1980	Inician las operaciones queseras de Apahua y Chazojuan Se implementa la planta de embutidos.
1981	Empiezan los programas de reforestación.
1982	Se funda FUNORSAL Fundación de Organizaciones Salinas. Inicio de operaciones de quesera Pambuela
1984	Inicio de operaciones queseras La Palma Creación del colegio técnico agropecuario Salinas
1985	Inician operaciones las queseras Mulidiahuan y las mercedes de Pumin Se inicia la compra y venta de hongos.
1986	Inicia la lechera de Yacubiana

<sup>34</sup> Plan Estratégico Parroquial 2009-2020 Salinas de Guaranda (2009), Provincia de Bolívar pág. 10

	Se organizan los talleres de carpintería
1987	Se inauguró la hilandería a cargo de FUNORSAL
1988	Se constituye Salinas como parroquia eclesiástica
1989	Inicio de las operaciones de las queseras de Arrayanes y la Libertad.
1990	La quesera Monoloma inicia operaciones
1992	Inician operaciones las queseras San Vicente, las Cañitas y Tigreurco. Comienza a funcionar la fábrica de turrones y mermeladas ( confites el Salinero)
	Inicia las operaciones de piscicultura.
1992-1995	Inician operaciones las queseras de Matiavi (1993) Calvario ( 1994) y la Moya (1995) Crisis de la organización. 1993-1995
1996	Inician operaciones las quesera de Verdepamba Surgimiento de la planta de aceites esenciales.
1997	Inicio de la institucionalización Salesiana.
1998	Inician operaciones las queseras Chaupi y Guarumal.
1999	Inician operaciones las quesera Copalpamba
2000	Inicia la atención hogar femenino
2002	Inician operaciones Salinas Limpio (Naturaleza viva)
2006	Nace la corporación de Desarrollo GRUPO SALINAS
2007	Inicia el mundo del internet.
2008	Inician operaciones las queseras de Gramalote.

Elaborado por: Néstor Santamaría

Fuente: Plan Estratégico Parroquial 2009-2020 Salinas de Guaranda (2009)

### **Producción histórica**

Antes del resurgimiento de la diversificación económica de la parroquia mantuvo dos importantes rubros de producción: cascarilla en la zona del subtrópico y sal mineral en la zona alta.

**La cascarilla:** una planta originaria de Sudamérica, cuyo hábitat son los bosques sub-andinos, de su corteza se extrae una sustancia conocida como quinina que se usa para tratar el paludismo.

**Sal mineral:** Salinas alberga al interior, una de las dos principales minas de sal existentes en la serranía ecuatoriana. La sal constituyó por su alto valor una producción estratégica de la zona, su utilización principal era la conservación de alimentos, condimento y medicinal<sup>35</sup>.

### **Producción actual**

La economía de la parroquia tiene tres ejes principales:

1. Uno de ellos es la actividad pecuaria con ganado orientado a la producción lechera, carne y en menor proporción lana.
2. El segundo es la producción agroindustrial con énfasis en la producción de lácteos.
3. El tercero es la producción agrícola en un alto porcentaje orientada al autoconsumo.

Fruto de la organización y gestión de la población salinera, a la fecha existen 69 empresas dedicadas a la producción agroindustrial y artesanal, todas vinculadas a la producción agropecuaria y de recolección de la zona. Las más grandes están concentradas en la cabecera parroquial, estas iniciativas han generado encadenamientos productivos y diversificación de las fuentes de ingreso de las familias<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Plan Estratégico Parroquial 2009-2020 Salinas de Guaranda (2009), Provincia de Bolívar Pág. 11

<sup>36</sup> Plan Estratégico Parroquial 2009-2020 Salinas de Guaranda (2009), Provincia de Bolívar Pág. 19

**Cuadro No 3**  
**Empresas Agroindustriales y Artesanales por Zonas**

No	Empresas	Zona alta	Zona del valle	Zona de la bocana	Sub- tropical	Cabecera parroquial	Total parroquia
1	Micro ingenio	0	0	0	1	0	1
2	Confiterías	2	1	1	1	1	6
3	Queseras comunitaria	2	5	9	5	1	22
4	Queseras particulares	0	0	3	1	0	4
5	Talleres de artesanías	3	0	4	0	1	8
6	Textil/Hilanderías	6	1	3	0	1	11
7	Embutidos	0	0	0	1	1	2
8	Secadora de hongos	5	2	1	1	1	10
9	Alimentos balanceados	0	0	0	1	0	1
10	Talleres de carpintería	0	1	1	0	1	3
11	Aceites Esenciales	0	0	0	0	1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>69</b>
	<b>EMPRESAS</b>						

Elaborado por: Néstor Santamaría

Fuente: Plan Estratégico Parroquial 2009-2020 Salinas de Guaranda (2009)

## Principios del Cooperativismo en Salinas de Bolívar



**Solidaridad:** Para apoyar en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y de la comunidad.

**Voluntad y decisión:** Para emprender proyectos, tomar decisiones y enfrentar nuevos retos.

**Responsabilidad:** Para el cumplimiento de los compromisos con socios, clientes, organismos financieros, de apoyo nacionales e internacionales y proveedores.

**Honestidad:** Rendición de cuentas tanto en la gestión administrativa como económica y financiera.

**Transparencia:** Para que todas las acciones emprendidas sean conocidas por los socios contando con una correcta reglamentación interna.

**Confianza:** Para que su entorno opere con la cooperativa, con la seguridad de que será atendido en su requerimiento, en el ámbito de su competencia.

**Sentido de Pertenencia:** Participación de los asociados en la apropiación de la Cooperativa con sus responsabilidades y sus derechos y obligaciones.

## **2.2. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LOS SALINEROS DE BOLÍVAR.**

**Foto No 1**

**Logotipo de los Salineros de Bolívar**



Fuente: <http://www.salinerito.com>

## **2.3 FORMA DE OPERACIÓN DEL GRUPO SALINAS**

El GRUPO SALINAS<sup>37</sup> (jurídicamente aprobada el 26 de noviembre del 2006) constituye una instancia corporativa que representa los intereses comunes y específicos de la población salinera, y de las distintas instituciones miembros; es la llamada a articular procesos y apoyar iniciativas locales para fortalecer el proceso de trabajo comunitario. Es un Organismo Técnico, capaz de tomar el liderazgo parroquial y regional conjuntamente con los gobiernos locales en los aspectos de equidad de género, participación ciudadana, cuidado y protección del medioambiente, equilibrio generacional, productivo y de comercialización. Todo esto se logrará con la intervención de actores públicos y privados, capacitados y especializados que compartirán sus conocimientos con el equipo local y las comunidades – organizaciones participantes, generando a corto y mediano plazo capacidades locales, para continuar con la tarea emprendida.

El “Grupo Salinas” pretende asumir esta tarea de forma responsable, consensuada y técnica de manera que Salinas tenga un horizonte definido y un futuro promisorio para las nuevas generaciones, digno de ser imitado por otras poblaciones.

El Grupo Salinas, como ente corporativo, está integrado por seis miembros que a su vez son organizaciones salineras dedicadas a actividades sociales y productivas. Los miembros del Grupo Salinas son:

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COACSal).
- Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texal Salinas” (TEXAL).
- Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL).
- Fundación Grupo Juvenil Salinas.
- Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS).
- Cooperativa de Producción Agropecuaria “El Salinerito”.

---

<sup>37</sup> Grupo Salinas, (s.a., s.f.) *Historia Institucional*. Salinas de Bolívar, Ecuador. Documento tomado de, <http://www.salinerito.com>

- **Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COACSAL).** Dedicada a las micro-finanzas parroquiales, es la más antigua de las organizaciones y punto de partida para la actividad productiva de transformación de lácteos. La COACSAL tiene unos 2.000 socios y ha extendido su servicio con una ventanilla en la parroquia San Luis de Pambil.
- **Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texal Salinas” (TEXAL).** Organización que agrupa mujeres artesanas que trabajan con sus manos prendas de hilo de lanas naturales (oveja, alpaca, algodón) que son producidos por la Hilandería Salinas. La TEXAL cuenta con unas 50 mujeres afiliadas quienes reciben otros servicios como capacitación administrativa y artesanal, micro-financiamiento y espacios de encuentro y reflexión.
- **Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL).** Es una organización de segundo grado que se encarga de la organización, asistencia técnica y acompañamiento de las comunidades de base de la parroquia. Cuenta con empresas productivas que ayudan a financiar sus actividades organizativas y sociales.
- **Fundación Grupo Juvenil Salinas.** Es un ente creado con la finalidad de asesorar y fomentar la creación de grupos y actividades juveniles en la parroquia. Es el organismo que gestiona las actividades turísticas de Salinas para lo cual mantiene un hotel, oficina de turismo y operadora. También dirige la fábrica secadora de hongos y una hacienda forestal.
- **Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS).** Sus principales acciones se centran en la pastoral y atención a la educación y salud de los niños y jóvenes de la parroquia. Administra y mantiene los hogares juveniles masculino y femenino con el apoyo de empresas productivas como la fábrica de chocolates y la fábrica de aceites esenciales, entre otras que se hallan en fase experimental.
- **Cooperativa De Producción Agropecuaria “El Salinerito”.** Es la organización cooperativa que administra la fábrica de lácteos El Salinerito y

varios predios de producción de leche y forestales. Alrededor de 150 familias son socias de la **PRODUCCOOP**, la primera y más exitosa empresa agro-industrial rural.

**Foto No 2**

### **Quesos Gruyere**



Fuente: <http://salinerito.com>

Salinerito por su parte se afianza en el mercado nacional enfatizando la excelencia y calidad de sus productos, llega a sus consumidores ofreciendo quesos y derivados lácteos de gran calidad e higiene, mejorando día a día sus referentes técnicos para incrementar la productividad que realizan los campesinos.

- **La empresa Queseras de Bolívar<sup>38</sup>**, fue creada para comercializar los productos del consorcio a la par con el proceso productivo, es una entidad con alto espíritu de superación, se ha fijado metas muy grandes; como las de absorber el mayor porcentaje del mercado interno y proyectarse al corto plazo al mercado internacional, exportar a países tales como los Estados Unidos y México.

## **2.4 PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN DE LOS SALINEROS DE BOLÍVAR**

---

<sup>38</sup> Grupo Salinas, (s.a.; s.f.), Comercialización Queseras de Bolívar. Salinas, Ecuador. Documento recuperado de, <http://www.salinerito.com>

En la actualidad el estilo autogestionario de la Funorsal incluye desde la perspectiva económica, 30 empresas productivas, varios programas de reforestación y piscicultura, una hospedería campesina, un hotel, un centro de acopio de quesos y varias tiendas comunales. Se trata de un conjunto de empresas manufactureras, encadenadas entre sí a través de líneas productivas complementarias como son: la ganadería, la agricultura y la forestación.

- **La Industria de Quesos.** Es la principal actividad productiva, cuenta con 24 plantas procesadores de lácteos distribuidas en 24 recintos.
- **La Hilandería.** Es una fábrica que procesa lana de ovejas y llamas, transformándola en hilo de excelente calidad. Se ha comprobado ya la posibilidad de elaborar hilo de ALPACA.
- **Texal Salinas.** Confecciona suéteres, medias, bufandas, gorras, etc. de hilo de lana de oveja, llama y alpaca. Esta es una actividad donde predomina el trabajo de la mujer; la teñida se realiza en lo posible, a base de colorantes vegetales (eco tinte).
- **La Embutidora.**-Una planta procesadora de carne de cerdo, produce jamones, salchichas, tocino, pernil, salame, etc.
- **La Deshidratadora de hongos comestibles.**- Aprovecha del hongo que crece espontáneamente asociado con las plantaciones de pinos. El uso de pequeños "hornos modulares" (a gas) ha permitido descentralizar el trabajo de secado en las comunidades del páramo, constituyendo una fuente notable de ingresos.
- **Turrонера.**- Procesa la miel y el maní que se produce en la provincia, produciendo el turrón.
- **Fábrica de Mermelada.**- Procesa y envasa frutas tropicales y serranas transformadas en mermeladas de: mora, mortinos, piña, chamburo, etc.

- **Chocolate.-** Se procesa cacao de la zona subtropical, produciendo pasta para la exportación, y chocolates para el consumo interno.

#### Cuadro No 4

##### Matriz FODA de Salinas de Guaranda

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existencia de empresas comunitarias que procesan producción agropecuaria de la parroquia.</li> <li>2. La parroquia tiene varios microclimas que favorecen diversidad productiva.</li> <li>3. Se cuenta con una marca comercial local que tiene presencia comercial nacional e internacional.</li> <li>4. Existen en la parroquia organizaciones especializadas en la comercialización.</li> <li>5. La cabecera parroquial cuenta con internet.</li> <li>6. La parroquia tiene buena imagen nacional e internacional.</li> <li>7. Se dispone de terrenos comunitarios.</li> <li>8. Existe una red vial interna.</li> <li>9. La comunidad tiene conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente.</li> <li>10. Existe un sistema de organización</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La constitución otorga mayores competencias a las juntas parroquiales.</li> <li>2. La visión gubernamental da mayor importancia al área social.</li> <li>3. Nuevas líneas de crédito gubernamental para el sector productivo.</li> <li>4. Facilidad de acceso de ventas al Estado.</li> <li>5. Se mantiene el interés de la cooperación internacional en la parroquia.</li> </ol>

participativa orientada al trabajo comunitario.

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente atención en salud a la población.</li> <li>2. Las poblaciones con alcantarillado no tiene sistemas de tratamiento de aguas servidas.</li> <li>3. El transporte al interior de la parroquia es deficiente.</li> <li>4. La infraestructura educativa es inadecuada.</li> <li>5. La parroquia no cuenta con sistema de aprovechamiento de agua.</li> <li>6. La red vial esta en mal estado</li> <li>7. La provisión de energía eléctrica es insuficiente</li> <li>8. Pérdida parcial de las costumbres locales.</li> <li>9. Personal docente insuficiente y no especializado.</li> <li>10. La gestión de las empresas comunitarias es débil.</li> <li>11. Sequia en verano disminuye la producción.</li> <li>12. No existe programas de asistencia técnica especializada en el sector agropecuario.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contaminación ambiental</li> <li>2. Poca atención gubernamental en las comunidades.</li> <li>3. Crisis financiera internacional</li> <li>4. El ámbito político no favorece la comunidad de acciones.</li> <li>5. Interés en exploración minera.</li> <li>6. Problemas limítrofes con parroquias vecinas.</li> </ol>

Fuente: Plan Estratégico Parroquial 2009-2020 Salinas de Guaranda (2009)  
Elaborado por: Néstor Santamaría

## CAPÍTULO III

### LAS CADENAS DE VALOR Y EL COMERCIO JUSTO

#### 3.1. CONCEPTO DE CADENA DE VALOR

En el desarrollo de cadenas de valor, la coordinación de las relaciones de suministro, servicios, asociatividad, infraestructura y las condiciones macro políticas y económicas, es uno de los ámbitos más importantes tanto para el sector privado, como para el sector público y la cooperación.

Por cadena de valor se entiende:

- La secuencia de procesos productivos, desde la provisión de insumos específicos para un producto en particular hasta la comercialización y consumo final.
- Un modelo económico que combina la elección de un producto y la tecnología apropiada con una forma de organizar a los actores para acceder al mercado.
- Un sistema de conocimientos que combine información, tecnología y habilidades para coordinar producción y comercialización.

**Cuadro No 5**

**Cadena de Valor**



Fuente: <http://es.wikipedia.org/Cadena de valor de Michael Porter>



La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

La creciente importancia de las cadenas de valor en el mercado mundial se origina por la necesidad de tener cadenas de valor cada vez mas integradas y por facilitar las condiciones de ingreso al mercado cambiante con el proceso de globalización.

Cadenas de valor más integradas: La organización de la cadena de valor es un factor de competencia; se reducen los costos mediante mejor logística y reducción de la intermediación. Además, las cadenas de valor son un instrumento de la gestión de calidad.

Las condiciones de ingreso al mercado cambian en el proceso de globalización. Nuevas oportunidades para productores y pymes en los mercados mundiales, aunque la integración como proveedores en cadenas de valor globales aún está en una posición incipiente.

Una especial atención merece la diferencia entre cadenas de valor y cadenas productivas. Mientras cadenas productivas es un concepto genérico en el sentido antes expuesto, una cadena de valor implica la generación de valor agregado a lo largo de la cadena y también a nivel primario. Son cadenas orientadas a la demanda, su opción es la calidad-creación de valor, involucran productos diferenciados o especializados, relaciones de coordinación vertical que apuntan hacia reglas de juego claramente definidas para su gestión.

La cadena de valor es una cooperación estratégica entre un número de empresas independientes vinculadas con una cadena productiva, e implica: confianza, compartir riesgos y utilidades, control conjunto sobre factores críticos, así como

beneficios: seguridad, facilidad de comunicación, respuesta a exigencias en el mercado, mayor calidad y costos de transacción más bajos.

Con respecto a la implementación de cadenas se distinguen dos niveles, una cadena nacional con todos sus actores relevantes, y la cadena individual con pocos participantes, caracterizada por la existencia de un líder de la cadena. Existe una fuerte vinculación e intercambio entre los dos niveles de cadena. En la cadena nacional se desarrollan políticas y estrategias de aplicación individual, mientras las experiencias prácticas de las cadenas individuales alimentan a la nacional. Innovaciones en los dos niveles de cadenas son relevantes para mejorar la competitividad.

### **3.2. ESTRATEGIAS DE FOMENTO DE LAS CADENAS**



La cadena de valor es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica de una empresa. Su objetivo es maximizar las ventas minimizando los costos. De lo que se trata es de darle seguridad al cliente, de que está pagando un precio justo, por el producto que está comprando y que este se encuentra en el margen de lo que cuesta su producción.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter.

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad superior a la competencia. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor ingreso posible. De no ser así, su costo de producción debe ser el más bajo, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales.

Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y complementarias entre sí. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una empresa es a lo que se le llama planificación estratégica. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

Empieza con la construcción de una visión a futuro para la cadena de valor. La visión es gradualmente operacionalizada hasta llegar a objetivos y programas con acciones concretas. Las tareas a desarrollarse al inicio son:

1. Acordar una visión de la cadena
2. Analizar las limitaciones y potencialidades de la cadena, y establecer objetivos operacionales.
3. Preparar acciones para fomentar una cadena de valor
4. Identificación de los actores de la cadena de valor para las actividades de fomento.

Mientras que las decisiones de fomentar una cadena deben ser tomadas por distintos actores, la finalización de estas tareas debe ser facilitada por agencias externas, ya sean agencias del gobierno promocionando negocios privados o agencias de desarrollo. En implementar tal función de promoción, las agencias de desarrollo necesitan una orientación estrategia propia.

La responsabilidad de llevar a cabo las acciones de fomento debe ser tomada por los operadores y las agencias de apoyo. En este sentido, es necesario partir de una selección de los niveles de intervención donde las tareas claves son:

- Identificar actores a nivel micro, macro y sus intereses, y apropiadamente en un proyecto de cadena.
- Estimar los beneficios esperados de la intervención de los actores.
- Estimar distribución de costos entre las contribuciones públicas y privadas.

Las acciones se implementan conjuntamente con los actores, a quienes se asignan responsabilidades. Generalmente, las acciones se relacionan con temas de calidad, productividad, etc.

Desde el enfoque empresarial, las líneas de acción que pueden ser parte de una estrategia de fomento, tienen tres elementos importantes. Estas tres líneas tienen su enfoque en las relaciones entre actores en las cadenas y con el mercado.

**Cuadro No 6**

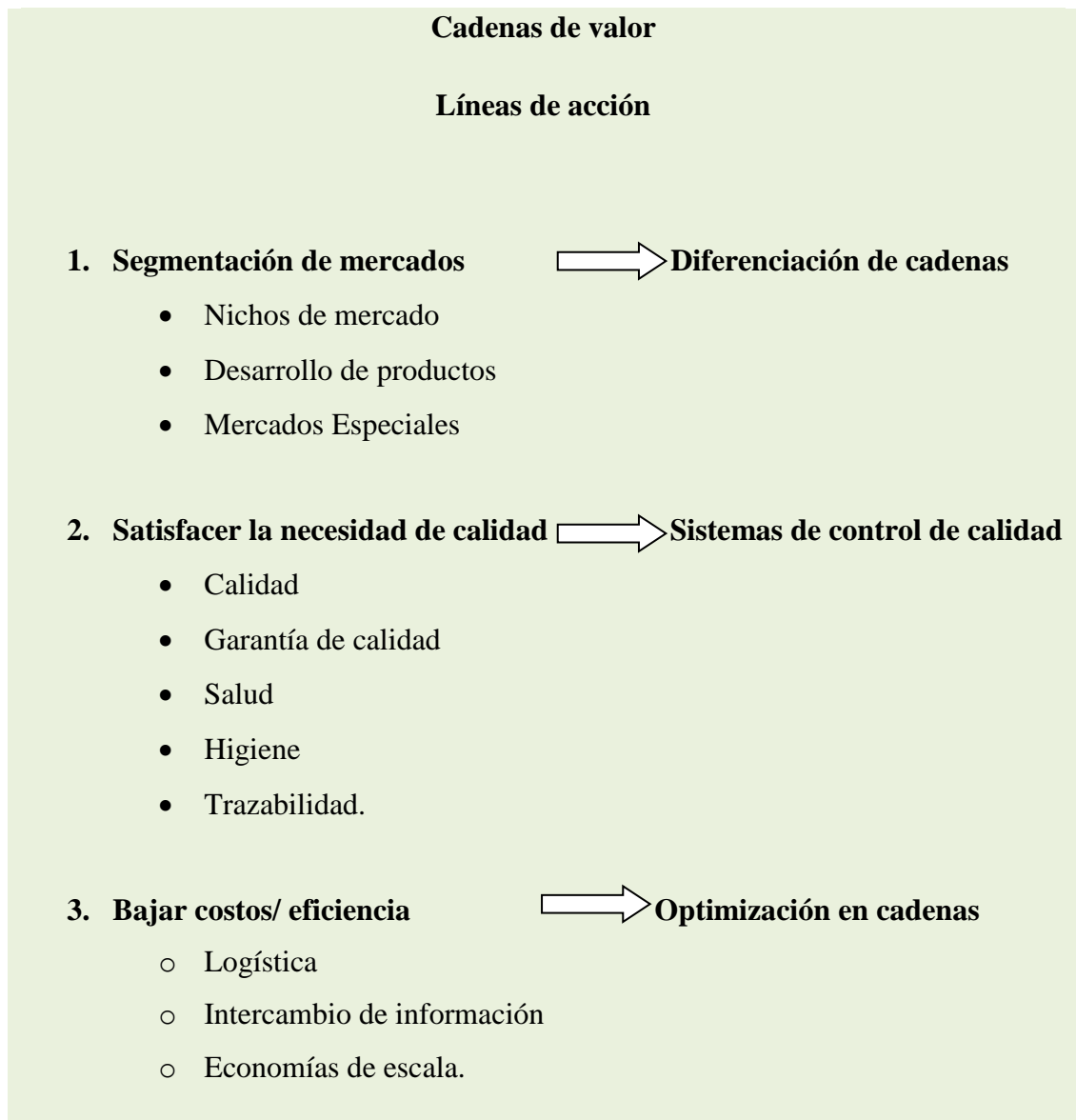
**Líneas en las Relaciones entre Cadenas y el Mercado.**

<b>1. Segmentación de mercados:</b>	Diferenciar cadenas para alcanzar segmentos y nichos de mercado especiales.
<b>2. Calidad:</b>	Control de calidad integral para dar garantías necesarias de requisitos de calidad y bajar costos en la implementación y las certificaciones.
<b>3. Eficiencia:</b>	Optimizar procesos en la cadena a través de la implementación de TIC's, realizar economías de escala, volúmenes, esquemas de logística y establecer mecanismos de precios con el fin de bajar costos y aumentar las eficiencias de la cadena.

Elaborado por: Néstor Santamaría  
Fuente: CORPEI (2007)

**CASO PRÁCTICO SOBRE PRODUCCION U COMERCIALIZACION DE  
ALGUNO PRODUCTO DE SALINEROS  
ESTEVIA**

**Cuadro No 7  
Líneas de acción de las Cadenas de valor**



Elaborado por: Néstor Santamaría  
Fuente: CORPEI (2007)

### 3.3 ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. Las empresas multinacionales siempre están buscando alianzas estratégicas a nivel mundial para poder ampliar sus mercados.

Las empresas pueden presentar al mercado productos y servicios que cuentan con su propia cadena de valor, al analizar estas propuestas económicas, las compañías deben mirar hacia arriba y descartar los proyectos que no puedan salir adelante por si solas, es por eso que se busca nuevos productos o nuevos mercados para un producto ya existente, para mantener su cadena de valor<sup>39</sup>

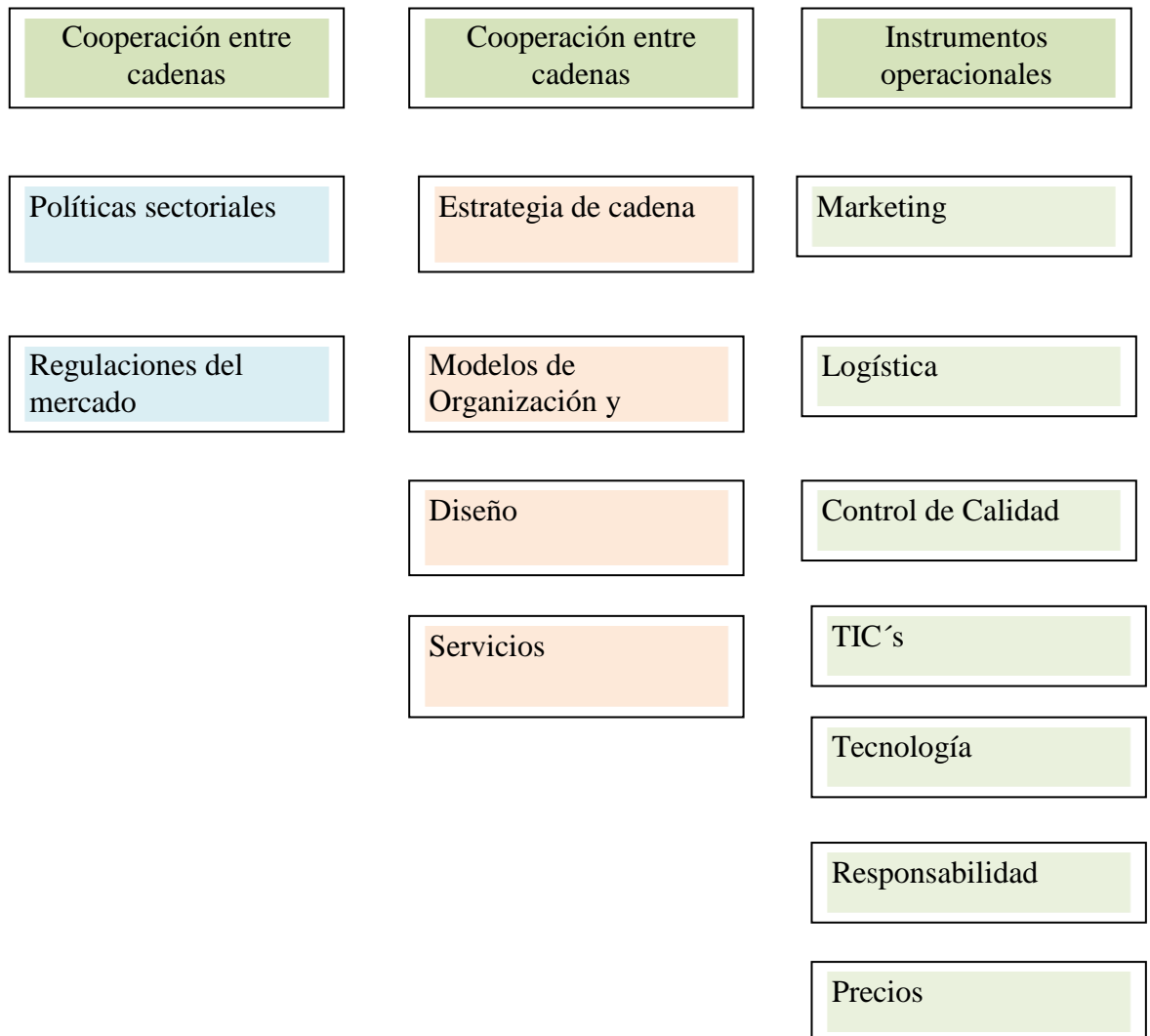
La implementación de estas estrategias es un proceso largo y que involucra aspectos multidisciplinarios. Esto significa que debemos trabajar en temas como:

- Marketing
- Logística
- Control de Calidad
- TIC's
- Tecnología
- Responsabilidad
- Precios

---

<sup>39</sup> <http://es.wikipedia.org.Cadena de Valor>

**Cuadro No 8**  
**ÁREAS DE IMPLEMENTACIÓN**



Elaborado por: Néstor Santamaría  
Fuente: CORPEI (2007)

### 3.4 EL COMERCIO JUSTO



Son muchas las definiciones y los términos (Justo, Equitativo, Alternativo, Solidario) que hoy en día se conocen del Comercio Justo; sin embargo, todos tienen algo en común que tratan de comunicar: igualdad de oportunidades, desarrollo económico y cuidado por el medio ambiente.

**El Comercio Justo** es un término implementado por varias organizaciones no gubernamentales, por Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos entre ellos los pacifistas, ecologistas, entre otros, que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores.

Los productos provenientes de países en desarrollo son discriminados por las potencias mundiales, para lograr un comercio justo se debe abolir esta marginación desde materia prima a manufacturas o tecnología. Así se evita la discriminación y el proteccionismo.

También las diferencias entre el precio que se paga entre los consumidores del primer mundo y los consumidores de países en vías de desarrollo, es abismal, la explotación de trabajadores se ha convertido en un esclavismo moderno, ya que los grandes productores buscan la mano de obra más barata para después vender al precio más caro, esta versión del comunismo actual afecta a la calidad y durabilidad de los productos.



## Conceptos de Comercio Justo

**El Comercio Justo** puede ser considerado una versión humanista del comercio libre, que al igual que este es voluntario entre dos partes, y no tendría lugar si ambas partes no creyeran que iban a salir beneficiadas.

**El Comercio Justo** es una asociación de comercio, basada en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye a un desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur.

**El Comercio Justo** es una forma alterna de comercio promovido por movimientos sociales y políticos (como el pacifismo y el ecologismo) que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores.

**El concepto de comercio justo.** El comercio justo es un sistema comercial que busca la igualdad y la justicia para los pequeños productores en países en vías de desarrollo en el ecomercio internacional. El objetivo de este movimiento es reducir la pobreza y eliminar la explotación que muchas veces enfrentan los productores de menos recursos en estos países<sup>40</sup>.

Los expertos manifiestan que el sistema e las organizaciones de Comercio Justo, apoyadas por los consumidores, están implicadas activamente en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios en las reglas y prácticas del comercio internacional convencional.

Gracias al Comercio Justo los productores de los países en desarrollo pueden acceder a los mercados del norte estableciendo relaciones comerciales en las que se reducen

---

<sup>40</sup> Comercio y medio ambiente: Análisis de la nueva normativa IICA-Costa Rica pág. 85

al máximo los intermediarios y en las que no sólo se contemplan criterios económicos sino sociales y ambientales.

La promoción del comercio justo está entre los objetivos más amplios de la Comunidad en lo relacionado con la cooperación al desarrollo, es decir, a la lucha contra la pobreza, al desarrollo económico y social y, en particular, a la inserción progresiva de los países en desarrollo en la economía mundial.

**El Comercio Justo** tiene una función fundamental que ejercer en la creación de riqueza y, por tanto, en el desarrollo. La presente comunicación constituye una primera etapa en la elaboración de la doctrina de la Comunidad a este respecto.

**El concepto de comercio justo**<sup>41</sup> se aplica generalmente a las operaciones comerciales de los pequeños productores y apunta principalmente a los países en desarrollo y consta de dos elementos principales:

1. Garantizar que los productores, incluidos los trabajadores, tengan una participación adecuada del beneficio total.
2. Mejorar las condiciones sociales, en concreto las de los trabajadores en los casos en que no existen estructuras desarrolladas de servicios sociales y representación laboral (sindical por ejemplo), etc.

Este concepto tiene como objetivo el desarrollo a largo plazo. La participación en las iniciativas relacionadas con el comercio justo es voluntaria, tanto para los vendedores como para los consumidores.

Hay que señalar que el concepto de «comercio justo» no es el de «comercio ético». Este último se refiere principalmente a los métodos comerciales de las empresas presentes en el país (códigos de conducta, por ejemplo).

Los principios que defiende el comercio justo son:

---

<sup>41</sup> <http://europa.eu/legislation>

- Los productores forman parte de cooperativas u organizaciones voluntarias y funcionan democráticamente.
- Libre iniciativa y trabajo, en rechazo a los subsidios y ayudas asistenciales.
- Rechazo a la explotación infantil.
- Igualdad entre hombres y mujeres.
- Se trabaja con dignidad respetando los derechos humanos.
- El precio que se paga a los productores permite condiciones de vida dignas.
- Los compradores generalmente pagan por adelantado para evitar que los productores busquen otras formas de financiarse.
- Se valora la calidad y la producción ecológica.
- Cuidar del medio ambiente
- Se busca la manera de evitar intermediarios entre productores y consumidores.
- Se informa a los consumidores acerca del origen del producto.
- El proceso debe ser voluntario, tanto la relación entre productores, distribuidores y consumidores.

### **El comercio justo en la práctica**

Las mercancías procedentes del comercio justo siempre se ofrecen al consumidor a través de iniciativas privadas. La aplicación práctica del comercio justo ha evolucionado considerablemente a lo largo de los años.

### **El movimiento tradicional del comercio justo**

El concepto surgió en las organizaciones no gubernamentales (ONG). Su filosofía se basaba en principios concretos que, en sus comienzos, aplicaban organizaciones comerciales no convencionales fundadas por iglesias, obras de caridad, etc. La organización interviene en todas las etapas (localización, producción, etc.) y los beneficios se suelen reinvertir en objetivos de desarrollo. No siempre se etiquetan los productos.

### **3.5 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONAMIENTO DEL COMERCIO JUSTO.**

El sistema de Comercio Justo es una iniciativa para crear canales comerciales en los cuales, tanto comerciantes como consumidores, sean beneficiarios de un buen producto o servicio a un precio adecuado que no perjudique al productor. La característica principal es que se orienta hacia el desarrollo integral, con sustentabilidad económica, social y ambiental, respetando la idiosincrasia de los pueblos, sus culturas, sus tradiciones y los derechos humanos básicos.

La filosofía del comercio justo es el establecimiento de relaciones comerciales éticas y respetuosas, con crecimiento sostenible de las naciones y de los individuos. El Comercio Justo es impulsado y practicado por millones de personas solidarias en diversas partes del mundo.

#### **Funcionamiento del comercio justo**

El funcionamiento del comercio justo es, estructurado de tal manera que los productores venden a un precio digno y los consumidores adquieran productos garantizados, sin que el productor ni el consumidor resulten perjudicados.

Las mismas Organizaciones de Comercio Justo comercializan con la finalidad de reducir los intermediarios, siendo propietarias del capital (en forma colectiva y asociada). Los productos que son importados se venden en puntos de venta donde se garantiza su procedencia y se explica al consumidor cuales fueron los precios de compra a los productores, así como concientizan al consumidor lo que implica el Comercio Justo.

Los puntos de venta son las llamadas **Tiendas de la Solidaridad**, pero igualmente se distribuyen los productos a través de organizaciones y personas sensibles, Iglesias o Comités de solidaridad, dispuestas a esta misión.

En el Comercio Justo existe una nueva relación, libre, directa y honesta, no fraudulenta entre tres sujetos económicos:

1. **Los pequeños-productores-asociados**, se unen en cooperativas con un proyecto solidario de economía social alternativa como medio de transformación de la sociedad en los países subdesarrollados.

2. **Los consumidores solidarios** (Consumidor responsable) son conscientes del poder de su consumo para elegir determinados productos elaborados con dignidad por pequeños productores asociados.

3. **Los intermediarios sin ánimo de lucro** (Mediador-facilitador) contribuyen a difundir, los productos y mercancías elaborados por los productores asociados todo esto sin ánimo de lucro y con intención de favorecer el Comercio Justo.

Como puede comprobarse, se trata de nuevos sujetos, todos distintos a los que operan en la economía convencional.

### **Objetivos:**

- Garantizar para los trabajadores o trabajadoras un salario justo.
- Mejorar las condiciones de seguridad e higiene del lugar de trabajo.
- Fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres.
- Proteger los derechos de los niños.
- Salvaguardar las minorías étnicas.
- Preservar el medio ambiente.

### **Historia**

En 1964, comienza el sistema de Comercio Justo, FT, con la conferencia de la UNCTAD: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Allí, algunos grupos plantearon suplantarse la ayuda económica hacia los países pobres por un régimen de apertura comercial de los mercados de alto poder adquisitivo. Solo unos pocos grupos de habitantes de los países desarrollados promovieron la creación de tiendas "UNCTAD", que comercializarían productos del llamado Tercer Mundo en Europa, evitando las barreras arancelarias de entrada. A partir de ese momento, se

inició una cadena de tiendas "Solidarias", en Holanda y luego Alemania, Suiza, Austria, Francia, Suecia, Gran Bretaña y Bélgica.

En 1967, además, la organización católica SOS Wereldhandel, de los Países Bajos, comenzó a importar productos artesanales desde países subdesarrollados, con un sistema de ventas por catálogo. La formación de la red de tiendas Solidarias le otorgó a la SOS Wereldhandel un canal de comercialización estable. Las tiendas Solidarias gozaron de éxito de ventas, donde las sucursales se transformaron en organizaciones autónomas importando productos en forma directa.

En 1973, entró en este sistema de comercio el primer producto alimentario importante: el café FT, producido por cooperativas guatemaltecas bajo la marca común "Indio Solidarity Coffee". El café FT constituye un hito importante, dando un gran impulso al crecimiento del sistema.

En los años 1980, las transacciones y su frecuencia permitió que muchos productores encarasen la mejora de la calidad y el diseño de productos, apoyados en una red que les permitía ingresar a los mercados más importantes. La lista de productos involucrados creció con la incorporación de mezclas de café, té, miel, azúcar, cacao, nueces. Las artesanías crecieron en cantidad y calidad, con técnicas de marketing.

En 2006, hay organizaciones de comercio justo en Europa, Canadá, Estados Unidos, Japón; con ventas por más de 3.000 tiendas solidarias, por catálogos, por representantes, por grupos. También es considerable la participación en la red de las diferentes organizaciones religiosas. La aparición de los Sellos identificatorios ha dado un gran impulso al sistema. La primera marca de calidad Comercio Justo fue en Holanda en 1988. A partir de ese ejemplo, surgieron varias iniciativas de "Etiquetado Justo". En 1997, varias de ellas se organizaron formando la Fairtrade Labelling Organizations International (FLO - Organización Internacional de Etiquetado Justo). El miembro español de la FLO es la Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo.

### **3.6 LAS ORGANIZACIONES DE COMERCIO JUSTO.**

Actualmente, EFTA es una federación de 12 organizaciones de Comercio Justo de nueve países europeos que representan alrededor del 60% de las importaciones de Comercio Justo de Europa (Anuario de Comercio Justo 1998-2000 de EFTA).

Forman parte de la EFTA:

- GRUPO OXFAM INTERNACIONAL
- INTERMON OXFAN Gran Bretaña
- OXFAM Bélgica.

A parte de EFTA también funcionan otras dos grandes organizaciones internacionales de Comercio Justo:

- La IFAT (Federación Internacional de Comercio Alternativo)
- NEWS. INTERMON OXFAM

IFAT (International Federation of Alternative Trade) reúne a 148 organizaciones de Comercio Justo de África, Asia, Australia, Sudamérica, Norteamérica y Europa.

También se constituye como un foro de discusión y coordinación entre grupos de importadores y productores y promueve campañas e intercambios entre las diferentes organizaciones que la integran.

NEWS es una coordinación de tiendas de Comercio Justo europeas, de la cual forma parte la Coordinación Estatal de Organizaciones de Comercio Justo, que agrupa a 31 organizaciones españolas, entre las que se encuentran INTERMÓN OXFAN NEWS, posibilitan la comunicación directa entre sus miembros y organiza campañas en los ámbitos nacional e internacional. Su tarea principal es la de organizar grupos de tiendas de los países que están representados para ganar fuerza con el movimiento de comercio justo y realizar presión política en el ámbito europeo.

También en el Sur se han creado organizaciones de Comercio Justo, como la RELACC (Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria), fundada el año 1991 con el objeto de aportar compromiso en la construcción de una sociedad justa, fortaleciendo las organizaciones participantes mediante la comercialización comunitaria.

ADSIS en la preocupación permanente de ofrecer unos servicios de calidad que promueven valores de justicia y solidaridad, ha apostado desde sus inicios por una transparencia a todos los niveles en la gestión de los programas y proyectos que desarrolla, la misma que se acoge a códigos éticos.

De esta manera, ADSIS se integran en redes y agrupaciones de entidades de interés social y asume aquellos códigos étnicos y de conducta de las redes en las que forma parte en su labor cotidiana. Algunos ejemplos de código étnicos son los siguientes:

CONGDE (Coordinación Estatal de ONG de Desarrollo en España).

PPVE (Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España).

EL ACUERDO MULTIFIBRA (AMF)

El AMF es un acuerdo especial aceptado por el GATT. Su objetivo es conservar el “comercio libre” en el sector del textil, y, a la vez, evitar “perturbaciones” en algunos segmentos del mercado y proteger la industria textil de algunos países industrializados.

El AMF limita las exportaciones de países del Tercer Mundo cuya mano de obra es barata hacia los grandes países consumidores (UE y EE.UU.).

El AMF no prevé aranceles, pero sí contingentes para ciertos grupos de productos.

Con la creación de la Organización mundial del comercio (OMC) en 1994, el AMF deberá dejar de aplicarse gradualmente en los próximos diez años. Los nuevos países intermedios del Tercer Mundo serán los principales beneficiarios de la liberación prevista.



## Sello de Comercio Justo



Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo	
<b>Tipo</b>	<u>Asociación</u>
<b>Fundación</b>	<u>2005</u>
<b>Sede</b>	<u>Madrid, España</u>
<b>Sitio web</b>	<u><a href="http://www.sellocomerciojusto.org">www.sellocomerciojusto.org</a></u>

La **Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo** (ASPCJ) es el miembro español de Fairtrade Labelling Organizations International (FLO) que reúne a 21 organizaciones de comercio justo certificado en Europa, Japón, América del Norte y Oceanía. El sello de comercio justo es el sinónimo de Fairtrade Mark en inglés.

La ASPCJ ha sido creada en 2005 con el objetivo siguiente:

“Promocionar la certificación de productos de comercio justo y su consumo y contribuir así a ampliar el impacto de este comercio alternativo”. El objetivo final es el desarrollo de los productores del Sur que participen en el sistema de comercio justo FAIRTRADE.

En el 2005, las ventas de productos con el sello FAIRTRADE ascendieron a 1.100 millones de euros en el mundo, es decir un aumento de un 37 % respecto al año

2004. En octubre de 2006 son 586 organizaciones de productoras y productores repartidos en 58 países del Sur que se ven beneficiados de la certificación FAIRTRADE. El sistema FLO, que deja a los productores y las productoras libres de elegir la inversión que quieren emprender con el sobreprecio del comercio justo, contribuye directamente al desarrollo de las poblaciones productoras del Sur.

### **3.7 LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL COMERCIO JUSTO**

El Comercio Justo ha experimentado en las últimas décadas una evolución impresionante, principalmente en Alemania, Estados Unidos, Holanda, Reino Unido y Suiza. En Ecuador, todavía es un movimiento relativamente pequeño, pero con un gran potencial de desarrollo

#### **Ventajas**

- Mejora las condiciones de vida y bienestar de los productores facilitando su acceso al mercado y fortaleciendo su economía pagándoles un mejor precio y manteniendo continuidad en las relaciones comerciales.
- Una ventaja muy crucial es el prefinanciamiento, que aseguran las organizaciones de comercio justo, de esta manera pueden comprar materiales necesarios para la producción y sobrevivir hasta obtener el producto terminado, sin tener que acudir a un usurero en el círculo vicioso del endeudamiento.
- Las relaciones establecidas con los mediadores facilitadores y consumidores son a lo largo plazo, lo que da seguridad al productor.
- Los contactos regulares de los productores con los organismos que rigen el Comercio Justo garantiza que los productores reciban información y capacitación en todos los aspectos: producción, desarrollo de nuevos productos, financiamiento, organización e información técnica y administrativas.

- Dentro del Comercio Justo el mediador-facilitador no está motivado por el ánimo de lucro, por el contrario persigue la superación del productor haciéndole partícipe del beneficio total.
- El valor cualitativo que tiene esta forma de comercializar solidaria y recíproca es inmensa y prometedora.
- El Comercio Justo es una herramienta de cooperación para colaborar a la erradicación de la pobreza en los países en desarrollo y ayudar a las poblaciones empobrecidas a salir de su dependencia y explotación, principalmente a los países en desarrollo.
- Promueve oportunidades de desarrollo para productores en desventaja, especialmente mujeres y comunidades indígenas.
- Protege los derechos humanos a través de la promoción de la justicia social, de prácticas ambientales sostenibles y seguridad económica.
- Mejora las condiciones de vida y bienestar de los productores facilitando su acceso al mercado y fortaleciendo su economía pagándoles un mejor precio y manteniendo continuidad en las relaciones comerciales.

### **Desventajas**

- Se debe realizar campañas para cambiar las reglas y prácticas del Comercio internacional convencional.
- Se debe crear conciencia entre los consumidores acerca de los efectos negativos del Comercio internacional convencional sobre los productores.
- Cuantitativamente la masa de capital que mueve es muy pequeña o insignificante comparada con el movimiento de los mercados convencionales.

- Los productos suelen ver al Comercio Justo como un sistema demasiado complejo y distante.
- Desde luego, el modelo de relaciones comerciales directas con los productores que aplican las organizaciones de comercio justo no puede funcionar para el comercio mundial en general.

### 3.8 QUIENES INTERVIENEN EN EL COMERCIO JUSTO

Los sujetos económicos que hacen posible y participantes del comercio justo son:

- **El Productor Asociado:**

Los productores dentro del comercio justo se agrupan en federaciones de productores, cooperativas, familias, organismos estatales, empresas privadas, entre otros. Todos estos grupos, tiene acceso a un mercado en el cual normalmente no podrían participar, gracias a las organizaciones del comercio justo<sup>42</sup>.

- **El Consumidor Responsable:**

Se busca que el consumidor esté consciente de la condiciones de producción en los países en vías de desarrollo. Al estar informado el consumidor puede practicar el consumo responsable de artículos producidos bajo condiciones justas<sup>43</sup>.

- **El Mediador-facilitador sin Ánimo de Lucro:**

Contribuye a difundir en el Norte, los productos y mercancías elaboradas por los productores asociados sin ánimo de lucro y con intención de favorecer el Comercio Justo.<sup>44</sup>

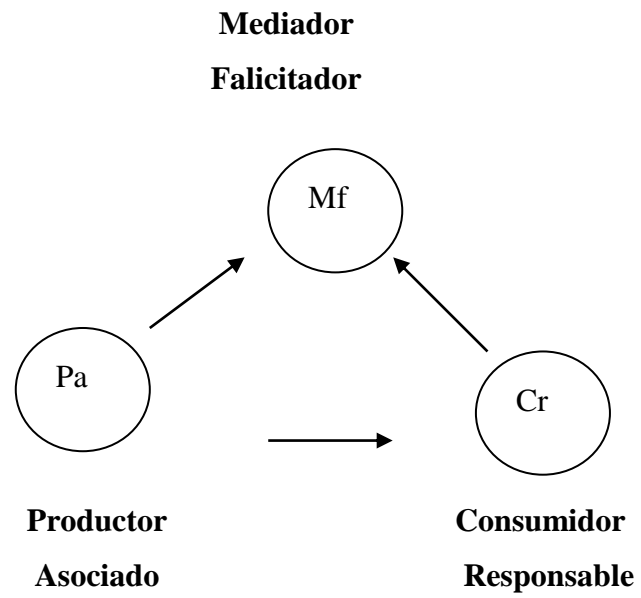
---

<sup>42</sup> Comercio y medio ambiente: Análisis de la nueva normativa IICA-Costa Rica pág. 85

<sup>43</sup> IBÍD 86

<sup>44</sup> <http://www.nodo50.org/espanica>

**Gráfico No 1**  
**Mediador Facilitador**



**Fuente:** NODO50

## CAPÍTULO IV

### MODELO DE LA ESTRATEGIA DE ASOCIATIVIDAD

#### 4.1 ASOCIATIVIDAD



La asociatividad es un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada uno, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes dentro de las exportaciones.<sup>45</sup>

La asociatividad empresarial no es exclusiva de las empresas y las organizaciones; el concepto de cooperación también se ha combinado con el concepto de competencia, para crear una nueva comprensión de la interacción entre las personas, las organizaciones y los países. Es decir el nuevo concepto es la competencia<sup>46</sup>. Pag. 260

La asociatividad entre dos o más empresarios que se unen para solucionar problemas comunes y lograr beneficios colectivos, que les permite la productividad, competitividad y posicionamiento de las empresas de exportación en el mercado.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> [www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe). Pág. 20- 25

<sup>46</sup> Vías y escenarios de la transformación laboral. López Pino Carmen López R. Luis pag. 260

<sup>47</sup> [www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe). Pág. 21- 25

La asociatividad dentro de las exportaciones es un proceso de cooperación entre empresas pequeñas o medianas, en el cual cada participante mantiene su independencia, jurídica y gerencia. Para la búsqueda de un objetivo común.<sup>48</sup>

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero persigue como objetivo fundamental unir las fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.<sup>49</sup>

Es un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, en donde cada compañía participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Los modelos asociativos no son nuevos. En muchos lugares del mundo, e incluso en algunos sectores de nuestro país, son desde hace años una filosofía de hacer negocios. Sin embargo, en nuestro país, no es algo común.

Esto se debe en gran parte a dos cuestiones:

1. La falta de incentivo por parte del Estado
2. La falta de cultura de cooperación existente en la mayoría de las PyMEs

Algunos organismos, como veremos más adelante, tanto estatales como no gubernamentales, han comenzado a proponer e incentivar el agrupamiento de las empresas, pero para lograr definitivamente la inserción de este modelo en nuestra economía, es necesario un cambio cultural mayor.

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar los niveles de competitividad dentro del mercado de exportación similares a las empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por:

---

48 [www.foex.gob.sv](http://www.foex.gob.sv). Pág.: 1, 2

49 [www.fcecon.unr.edu.a](http://www.fcecon.unr.edu.a). Pág. 311- 314

- Independencia jurídica de los participantes.
- Autonomía gerencial de cada una de las empresas.

Un aspecto relevante de la competitividad de empresas depende de las características del entorno productivo e institucional, en que dicha empresa se inserten y en particular de los vínculos que estas establecen con otros sujetos productivos e institucionales. Asociatividad en este sentido es un instrumento de mejora de la competitividad y ayuda implementar las innovaciones necesarias para enfrentar los cambios en los mercados internacionales.<sup>50</sup>

Se entiende que la asociatividad es una herramienta empleada por los empresarios de pequeñas y medianas industrias en la actualidad, en donde cada miembro coopera con el desarrollo colectivo en búsqueda de un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y su estabilidad laboral.

La asociatividad empresarial es un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde cada uno, sin perder su autonomía, decide voluntariamente participar de un esfuerzo conjunto para la obtención de objetivos comunes.

Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente colaborar en un esfuerzo conjunto con los demás para la búsqueda de un objetivo común. Como lo dice igualmente Ramón Rosales, esta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la sobrevivencia de las Pymes, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas. La generalidad del concepto nos ha permitido comprender en él, en la práctica, que otras estrategias colectivas que se esgrimen para enfrentar la globalización, mencionadas por el mismo autor, como las redes verticales y horizontales, los clusters, las cadenas productivas, las cooperativas y aún el Benchmarking, se pueden desarrollar a partir de dicho concepto, en la medida que

---

<sup>50</sup> CORPEI – GTZ (2007) Estrategias de Asociatividad para la exportación Pág. 16



todas necesitan un grupo básico de empresas alrededor de las cuales gire la estrategia respectiva<sup>51</sup>.

El asociativismo es tanto una facultad social de los individuos como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas a determinadas necesidades o problemas.

Como facultad social, los individuos humanos son seres sociales y a la vez selectivos, por lo que por un lado se encuentran en la necesidad de asociarse y por otro están en capacidad de elegir con quienes, por qué y de qué manera, por lo que se puede hablar de una necesidad social de afinidad selectiva.

Como instrumento de participación, se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano, en concordancia con las voluntades que lo componen, considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular.

Según la Cámara de Comercio de Bogotá Asociatividad:

- Es unión de voluntades, iniciativas y recursos por parte de un grupo de empresas, alrededor de objetivos comunes.
- Es un proceso que exige compromiso, persistencia y disciplina.
- Es trabajar en forma cooperada, en alianza y en conjunto para obtener los mejores resultados.

El concepto de asociatividad ha cobrado mucha importancia entre las herramientas para promover el desarrollo local y está relacionada a la competitividad sistémica.

---

<sup>51</sup> Ramón Rosales, «La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes», en Capítulos del Sela, Julio - Septiembre 1997, pág. 97.

## **4.2 OBJETIVOS DE LA ASOCIATIVIDAD**

Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo.

Los objetivos de la asociatividad son:

- Introducción de innovaciones (tecnología y organizacional).
- Reducción de costos.
- Reducción de costos entre los actores de la cadena.
- Reducción de los costos de transporte.
- Agregar valor a los productos o servicios.
- Responder de mejor manera a las necesidades de los clientes y consumidores.<sup>52</sup>

### **Ventajas**

- Mayor poder de comercialización y negociación.
- Costos más bajos.
- Se forma estructura especializada.
- Acceso a negocios que en forma individual son imposibles.

### **Desventajas**

---

<sup>52</sup> CORPEI – GTZ (2007) Estrategias de Asociatividad para la exportación Pág. 17

- Problemas de relación individualismo.
- Gerencia debe ser neutral.
- Problemas impositivos.
- Falta de un marco regulatorio.

**La asociatividad no requiere de una estructura formal,** pero si de un objetivo claro que sea compartido por los miembros. Puede dar lugar a la formación de redes, alianzas estratégicas o incluso cadenas y clusters.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen en la asociatividad una excelente opción para alcanzar metas relacionadas con la compra de materia primas pues al comprar mayores volúmenes su capacidad de negociación frente a los proveedores se incrementa. Por ejemplo, es el caso de varias empresas dedicadas a la confección en cuero, que realizan sus compras de manera conjunta para reducir costos de materia prima y de transporte.

Del mismo modo, de manera conjunta se pueden acceder a canales de distribución y promoción del producto con menores costos, tal es el caso de la organización o participación en ferias y exposiciones.

#### **4.3 IMPORTANCIA DE LA ASOCIATIVIDAD.**

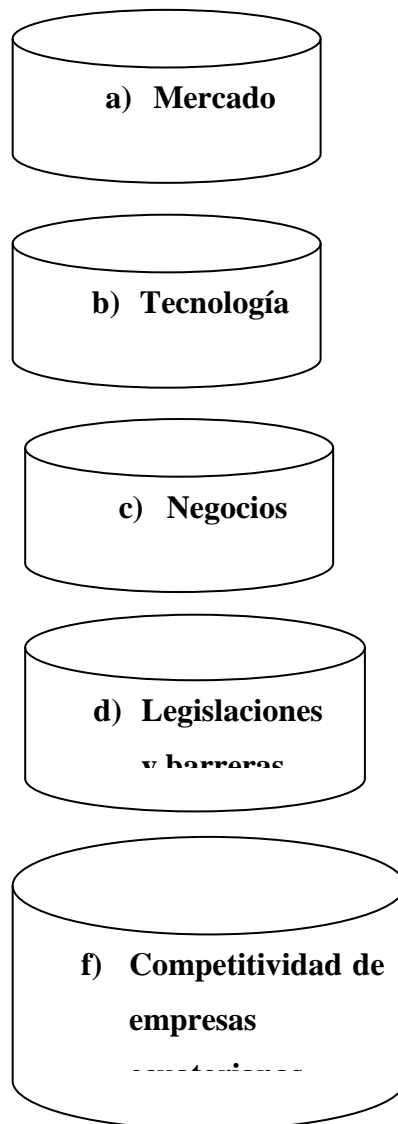
En la última década se ha dado mucho énfasis a la Asociatividad Empresarial y el desarrollo de cadenas de valor. Es de conocimiento general que las empresas no pueden lograr una ventaja competitiva, sólo enfocándose en optimizar sus procesos de producción, aplicando métodos de estandarización y economía de escala; es decir manejar sus factores internos de manera eficiente. Deben crear y comercializar una serie de nuevos productos y procesos, avanzando con la misma rapidez que sus rivales se ponen a su altura.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> CORPEI – GTZ (2007) Estrategias de Asociatividad para la exportación Pág. 9

Hoy en día las empresas que luchan solas contra la globalización en un rotundo fracaso, debido a no poder competir con las multinacionales, el concepto de Asociatividad permite a las personas resolver problemas conjuntos, manteniendo su autonomía gerencial. El aporte que cada empresa es importante para la toma de decisiones y el manejo de recursos, muy aparte de compartir información confidencial de la empresa ya que estas no están obligadas a hacerlo.

**Los factores que influyen en la necesidad de Asociatividad son:**



**a) Mercado**

Tal vez los cambios más importantes, se dan en las necesidades de los consumidores finales. En países más desarrollados los mercados han llegado a su punto de saturación. Los consumidores no van a gastar más en la compra de sus productos básicos, pero si tienen un interés en consumir productos más especiales y están dispuestos a pagar por estos productos.

Con el crecimiento de la prosperidad en grupos de consumidores han cambiado además las demandas y las necesidades de los mismos. Los productos agrícolas y alimentos tienen varias funciones:

- Eliminar el hambre
- Comida nutriente
- Comida rica en sabor
- Comida sana
- Comida que da placer y que es producida conscientemente.

A continuación se describen algunos aspectos claves con relación a los cambios registrados en el consumo mundial:

### **Primero: Preferencias individuales**

Los consumidores se vuelven más exigentes en sus necesidades quieren mayor variedad y mejores sabores, quiere productos especiales hechos a su medida. Cada consumidor tiene sus propias exigencias, las cuales requieren ser satisfechas.

También cambian constantemente de preferencias. Puede ser que el mismo consumidor en la semana compre lo más barato o solo productos de fácil preparación, mientras que en un fin de semana con amigos o familia de visita compre productos de alta calidad, también tomando en consideración temas sociales y ambientales en la compra.

### **Segundo: Responsabilidad**

Otro cambio muy importante es el aumento de la preocupación en los consumidores por todo lo que están adquiriendo. Hay una preocupación muy grande por la salud, lo cual tiene su fundamento en diversos escándalos que ha sufrido el mundo en los últimos años. Por esto la importancia de ofrecer productos inocuos productos que no hagan daño a la salud y que además tengan beneficios extras para la misma.

Otra preocupación es el medio ambiente. Cada vez se tomarán, más en cuenta en su compra, las consideraciones de producción, el empaque y el transporte. Hay consumidores que buscan información específica sobre la forma en la cual los productos están elaborados y si la misma no implica daño al medioambiente.

### **b) Tecnología**

También se observan cambios relevantes a nivel de tecnología. Las más importantes son las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Estas tecnologías facilitan la comunicación entre los actores en la cadena en todo el mundo. Algunas tendencias de TICs son:

- Reducción de costos de proceso, almacenamiento y transacción de información.
- Aumento de la capacidad de proceso y almacenamiento,
- Avances en el uso de más pequeño, más eficiente y más barato., etc.

### **c) Negocios**

Existen algunos cambios que se dan en la forma en la cual se están manejando los negocios. Uno de los aspectos más importantes que ocurren dentro de estas formas de negocios son las de economías de escala, las empresas siempre buscan producir en forma más eficiente y bajar los costos por unidad. Además las economías de escala sirven para tener una mayor y mejor posición de negocios frente a los compradores.

Otro de los aspectos es el enfoque de “Negocio Central” conocido como “Core Business” que es el de sólo “Hacer” lo que se puede “Hacer Mejor”. En otros

aspectos del negocio se buscan estrategias de asociatividad, alianzas estratégicas para coordinar mejor la producción e implementar otros conceptos cooperación para los negocios.

#### **d) Legislaciones y barreras**

Uno de los principales problemas con los que se enfrentan las empresas de países en desarrollo cuando tratan de aumentar sus exportaciones, son los requerimientos y normas no arancelarias de acceso a mercados.

Temas relevantes en este ámbito son las normas relativas a:

- Origen de las mercancías
- Envase
- Embalaje
- Etiquetado
- Medidas sanitarias o fito-sanitarias.

Estos requerimientos de acceso a los mercados establecen condiciones de entrada a productos y pueden involucrar importantes costos y dificultades para las empresas. En el futuro con la liberalización de los mercados, el no-cumplimiento de estos requisitos será el único obstáculo al comercio.

#### **e) Competitividad de empresas ecuatorianas.**

Los procesos de apertura comercial y de inserción han evidenciado una serie de debilidades competitivas, más que en el pasado se escondieron tras políticas proteccionistas y devaluaciones.

Estas debilidades tienen que ver con:

- Escaso acceso y uso de la información.
- Bajos niveles de asociatividad.

- Estancamiento y descenso de la productividad.
- Falta de financiamiento oportuno.
- Bajo nivel de innovación.
- Escaso desarrollo institucional.

#### **4.4 LA ASOCIATIVIDAD COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA.**

El amplio campo de aplicación en las actividades de cooperación que se puede abarcar, permite que la asociatividad se pueda establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, puede abarcar diferentes etapas de los procesos de las industrias, como son elaboración, comercialización, venta, entre otros. En la asociatividad no hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

La figura de asociatividad se convierte sin duda alguna, en uno de los factores claves que permitirán la coyuntura actual, insertarse en forma competitiva en los mercados mundiales, en conjunto con otras estrategias importantes que antes aparecían como las únicas destacadas, como por ejemplo un producto o servicio diferenciado, un producto con valor agregado y una adecuada distribución.

La asociatividad puede permitir que se superen las barreras técnicas para la exportación que se presentan al no disponer de los recursos suficientes para la investigación y desarrollo del producto, de los sistemas de producción que son limitantes para el desarrollo de estudios relativos a la adecuación del producto en el mercado, tendencias del consumo, canales de distribución, promoción y de otro tipo.

Por otra parte, la asociatividad puede juntar distintas fortalezas de las empresas involucradas, que logran construir un conjunto empresarial único, capaz de tener una ventaja diferenciada en la provisión de un producto.



Por todas estas razones, reconocidos consultores de mercados internacionales, han llegado a mencionar que el futuro en la productividad y la exportación será exitoso si estamos dispuestos a realizar alianzas estratégicas, asociaciones de producción y otras formas de asociatividad para la exportación<sup>54</sup>.

#### **4.5 LA ASOCIATIVIDAD EN EL ECUADOR**

La asociatividad en el Ecuador no ha sido totalmente desarrollada, esto se debe a que las personas no tienen una percepción empresarial y se dejan llevar por intuiciones, que conllevan a egoísmos, en lugar de asociarse y buscar un beneficio común. En cuanto a los niveles de asociatividad de las empresas ecuatorianas, de acuerdo al Foro Económico Mundial, las firmas del Ecuador se ubican en el último lugar, ratificando que la envidia, el egoísmo y/o el miedo a asociarse son los factores principales que impiden las alianzas estratégicas en nuestro país.

En el Ecuador, el capital con el que cuentan muchas empresas es bajo, esto se debe a que aún se encuentra en los primeros pasos de industrialización de los productos, las exportaciones ecuatorianas siguen siendo en su mayoría materia prima, lo que no permite mejorar los ingresos de divisas al país ya que no se vende valor agregado. Sin embargo, la dolarización y globalización ha forzado a las empresas ecuatorianas a enfrentar grandes retos, y a comprender que es necesario que se invierta en tecnología y que sólo a base de innovación y generación de valor, es que las empresas podrán competir eficiente tanto regionalmente como mundialmente.

Estas condiciones han creado un ambiente mucho más fértil para la asociatividad, y encontramos que comienzan a nacer experiencias interesantes al respecto.<sup>55</sup>

#### **4.6 LA ASOCIATIVIDAD PARA ALCANZAR LAS METAS DE EXPORTACIÓN.**

---

<sup>54</sup> CORPEI-GTZ (2007) Estrategias de Asociatividad para la exportación pág. 6

<sup>55</sup> [www.e-ducate.org/images/stories](http://www.e-ducate.org/images/stories)



Una poderosa herramienta para emprender un negocio y tener éxito tanto en el mercado local como en el internacional es la Asociatividad.

Existen muchas oportunidades de negocio que solamente se pueden alcanzar si logramos tener un alto volumen de producción. Esto es difícil de lograr para un emprendedor solitario debido a la necesidad de mayor inversión inicial, sin embargo, puede ser más alcanzable para un conjunto de emprendedores que se “asocian” para lograr este fin.

No solo para alcanzar volúmenes de producción es útil la asociatividad, sino para mejorar productividad, hacer compras conjuntas, contratar asistencia técnica, compartir costos fijos de maquinaria, etc. Los conceptos de cadena de valor, redes horizontales y verticales son necesarias para comprender con mayor precisión la forma de operar de la asociatividad.<sup>56</sup>

Para alcanzar las metas de exportación es importante la asociación, para un pequeño empresario es muy complicado cumplir con las condiciones de los mercados internacionales, debido al capital que se necesita para llenar un contenedor, pero si se une con varios empresarios de su mismo nivel pueden satisfacer las necesidades de sus clientes en relación a precios y volúmenes de exportación

Las tendencias señaladas anteriormente también implican grandes cambios en el nivel y características de la competencia en los mercados internacionales. En resumen de lo explicado: los consumidores son críticos con respecto a la integridad de los productos y la información y su disposición, pero también los hay con los mayores recursos económicos, los cuales están dispuestos a pagar un buen precio por productos con valor agregado. La competencia no solo se da a través de los precios,

---

<sup>56</sup> <http://www.emprendecuador.gov.ec>

también otros atributos de los productos, creados por la innovación y servicio, son tomados en consideración. La tecnología da oportunidades de producir eficientemente, y además trae posibilidades para nuevos conceptos de productos, producción y transporte.

El desarrollo de las TIC es un factor clave en la tecnología, permite cambios drásticos en la producción y distribución y estimula además la innovación en los productos y producción.

En muchos sectores las ventajas que dan las economías de escala, para lo cual se impulsaron concentraciones de actividades, llegan a un tope. Para poder seguir creciendo, el enfoque debe dirigirse principalmente a la innovación, a la producción flexible y capacidad de responder, a las demandas de los clientes y consumidores, para atender a varios segmentos o nichos.

Es por esta razón que las empresas exportadoras tienen que cambiar sus estrategias internacionales, implementar nuevos conceptos para poder cumplir con las demandas de consumidores finales en la manera más eficiente, realizar nuevas alianzas horizontales y verticales e implementar nuevos procesos y sistemas tecnológicos.

Un factor imprescindible en este ámbito es formar cadenas internacionales eficientes con el enfoque al mercado, y realizar innovaciones necesarias en función del mercado o segmentos escogidos. Para la buena implementación de cadenas es importante desarrollar estrategias para el fomento de la cadena, tomando en cuenta además los niveles de innovación a realizar y la cadena individual y nacional. Agencias de desarrollo de cadenas pueden ayudar a la formulación de estrategias de fomento de la cadena y en la implementación de las mismas.

En el siguiente capítulo se dará una explicación de que es una estrategia de fomento de cadenas, se explica las líneas de acción que pueden ser tomadas dentro de una estrategia de fomento, para terminar con las áreas de implementación relevantes.

## **4.7 PROPÓSITOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA EXPORTAR**

### **4.7.1 LA EXPORTACIÓN MEDIANTE LA ASOCIATIVIDAD.**

**La asociatividad** entre dos o más empresarios que se unen para solucionar problemas comunes y lograr beneficios colectivos, que les permite la productividad, competitividad y posicionamiento de las empresas de exportación en el mercado. Esto quiere decir que la asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar los niveles de competitividad dentro del mercado de exportación similares a las empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por:

- Independencia jurídica de los participantes.
- Autonomía gerencial de cada una de las empresas.

### **4.7.2 PRINCIPIOS DE LA ASOCIATIVIDAD PARA LA EXPORTACIÓN**

#### **PRINCIPIOS PARA LA EXPORTACIÓN MEDIANTE LA ASOCIATIVIDAD**

- Un proyecto común entre los exportadores.
- Un compromiso mutuo, trabajo en equipo y un solo objetivo.
- Los objetivos planteados de forma común.
- Los riesgos compartidos.
- Industria tecnológica constituida por pymes.
- El comportamiento del mercado internacional exige ver oportunidades.
- Algunos empresarios realizan el esfuerzo de exportar de manera individual.
- Saber vestir al producto.

**Un proyecto común entre los exportadores.** La venta en los mercados extranjeros permite hacer conocer sus productos y satisfacer muchas necesidades, especialmente alimenticias.

**Un compromiso mutuo, trabajo en equipo teniendo un solo objetivo.** La exportación es una de las formas esenciales que permiten traer divisas al país y cuando ingresan la gente vive mejor, debido a que sus ingresos producto de las ventas foráneas se distribuye en el Ecuador.

**Los objetivos planteados deben ser desarrollados por todos de forma común.** La tentación de todo hombre de negocios en el mundo actual vender en el exterior es decir exportar.

**Los riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.** Un producto que tiene un costo bajo en el Ecuador trasladado a otro punto geográfico tiene la oportunidad de venderse a precios más rentables.

**Industria tecnológica constituida por pymes.** Cuando un producto que se ha vendido en el mercado interno, es muy conocido y tiene buenos volúmenes de venta, muchas ocasiones se encuentra en su etapa de declive, mientras que en otros mercados no es conocido. Por tanto, salir al exterior es posible iniciar nuevamente el ciclo que es la introducción, crecimiento, madurez y declive.

**El comportamiento del mercado internacional exige ver oportunidades de negocios en otros países.** El Ecuador tiene un importante colectivo humano en el exterior, muchas personas que por diferentes razones ha debido abandonar el país y viven en otros lugares, siempre tienen deseos y necesidades insatisfechas, requieren de sus productos, tradicionales y conocidos, añoran muchas cosas que en el país de producen.

**Algunos empresarios habían realizado el esfuerzo de exportar de manera individual.** Eso no es siempre lo correcto, lo principal debe ser asociarse para exportar porque el mejor recurso que un país tiene para exportar es su propia gente,

su capacidad productiva y su inteligencia permitirán que nos insertemos en los mercados internacionales. Nuestro país tiene enormes recursos naturales, se puede producir cualquier artículo, alimentos y productos del agro todo el año.

**Saber vestir al producto.** Una de las necesidades que hemos identificado es que el ecuatoriano no sabe vestir al producto, al decir esto no referimos necesariamente al envase y al embalaje. Conocido es por todos los técnicos internacionales y sobre todo los exportadores que un producto bien presentado tiene mejores oportunidades de venderse en el exterior. Asimismo, si el mercado interno se ha contraído o fuese insuficiente para absorber la producción de nuestras microempresas pequeñas empresas, debemos comenzar a pensar seriamente en clientes que están más allá de nuestras fronteras.

## **LOS PROPÓSITOS PARA EXPORTAR**

De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos. En particular, algunos de los propósitos para exportar son:

### **Financieros**

Cuando se habla de los aspectos financieros, todos sabemos que el acceso al financiamiento cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes y así se pueden hacer:

- Compras conjuntas.
- Inversión conjunta

### **Organizacionales**

Dentro de los procesos organizacionales es muy importante la mejora en los procesos productivos y la aplicación de nuevas formas de administración para:

- Implantación de un Plan Estratégico.
- Intercambio de información productiva o tecnológica
- Capacitación conjunta.
- Generación de economías de escala.
- Acceso a tecnologías de productos o procesos.
- Aumento del poder de negociación.
- Investigación y desarrollo.

### **c) De comercialización**

Dentro de la comercialización es muy importante poner énfasis en el lanzamiento de nuevos productos al mercado y la consiguiente apertura de nuevos mercados internacionales para ello requerimos de:

- Investigación de mercados internacionales.
- Intercambio de información comercial con el exterior.
- Alianzas estratégicas para ingresar en nuevos mercados.
- Servicios post venta conjuntos.
- Logística y distribución internacional.

## **4.8 MARCO TEÓRICO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA ASOCIATIVA.**

Básicamente cuando se trata de estrategias asociativas se puede trabajar con microempresas, pequeñas industrias o pymes y grandes industrias.

### **4.8.1 ¿QUÉ ES UNA MICROEMPRESA?**

Microempresa es una unidad económica operada por personas naturales y jurídicas o de hecho, formales o informales que se dedican a la producción, servicios y/o comercio, en los subsectores de alimentos, cerámico, confecciones-textil, cuero y calzado, electrónico-radio-TV, gráfico, hotelería – restaurantes - turismo, químico,

plástico, materiales de construcción, maderero, metalmecánica, servicios profesionales, transporte de servicios públicos y cuidado de carreteras, y otros.

#### 4.8.2 ¿QUÉ ES UNA MICROEMPRESA ASOCIATIVA?

La microempresa asociativa puede constituirse con ilimitado número de socios, siempre que laboren en la misma actividad o sector productivo, pudiendo estas contratar hasta 10 colaboradores independientes.

Los miembros y las entidades sin fines de lucro debidamente constituidos, podrán participar como fundadores o promotores.

Capital Máximo

Puede ser de hasta veinte mil dólares norteamericanos sin considerar inmuebles y vehículos.

**Las economías de escala** se obtienen mediante una mayor eficiencia basada en la dimensión adecuada del proceso de producción con costos unitarios más bajos. Llegar a estos costos solo se consigue cuando la producción se realiza masivamente, es decir plantas de gran dimensión y con un fuerte desarrollo tecnológico. Las grandes empresas solo producirán cuando existan mercados nacionales e internacionales muy amplios como es el caso de los Estados Unidos o mercados fruto de la integración de varios países de tamaño medio y pequeño.

**La ampliación del mercado** resultante de la estrategia asociativa, abre nuevas posibilidades a la empresa, pero también significa una intensificación de la competencia. En un mercado nacional reducido, determinadas producciones para ser rentables han de ser realizadas por una sola empresa; por el contrario, en un mercado ampliado pueden ser varias empresas que trabajen con una dimensión próxima a la óptima, compitiendo entre sí y con una serie de efectos beneficiosos para el consumidor; precios más baratos, mejor calidad, aceleración del proceso tecnológico, etc.



**La cooperación e integración económica** ofrecen buenas posibilidades para desarrollar nuevas actividades conjuntas entre varios países, sea en el campo tecnológico e industrial, que no podrían acometerse a escala nacional.

#### **4.8.3 LOS ACTORES SOCIALES: EL ESTADO, LAS ORGANIZACIONES Y LAS EMPRESAS.**

El **Estado** es un concepto político básico que tiene el poder de regular la vida social de un grupo determinado de personas que habitan en un territorio libre y soberano.

No se debe confundir “Estado” con “Gobierno”, ya que este solo viene a ser el sujeto que ejecuta las funciones del estado. Ni con “Nación” debido a que para ser Estado se debe contar con 3 elementos que son Pueblo, Poder y Territorio y una nación puede no contar con el tercer elemento.

Las **Organizaciones** son un grupo de personas que se han unido con el afán de satisfacer necesidades personales o sociales, pueden tener uno o varios fines, sociales, económicos, culturales, etc.

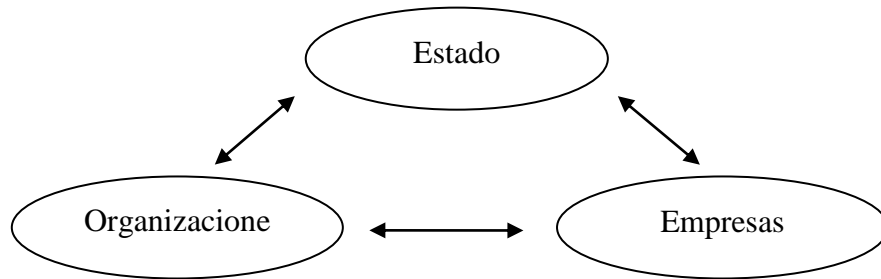
Está compuesto por personas, actividades y administración, dedicadas a la producción de bienes y/o servicios, con el fin de cumplir los objetivos planteados por la organización.

Las **Empresas**, son instituciones formadas por un grupo de personas que se han unido con fines de lucro. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos.

Estos 3 actores sociales interactúan entre sí, permitiendo generar recursos que permitan el funcionamiento adecuado de cada uno de ellos.

**Gráfico No 2**

**Los Actores Sociales**



Elaborado Por: Néstor Santamaría

#### **4.8.3.1 LAS PYMES**

Ser PYME no es ni será fácil. Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo.

Sin embargo, las Pymes son el motor del crecimiento de cualquier país. El Ecuador es un país con una alta tasa de nacimiento de empresas, pero con la misma facilidad con la que se forman, la mayoría de estas empresas no logran superar los cinco años de vida.

#### **4.8.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES:**

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios PYME no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas a largo plazo.

- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estos muy caros o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Si a estas características intrínsecas que limitan el desarrollo y sustentabilidad de estas empresas, les agregamos los limitantes externos, como por ejemplo, altísimas cargas impositivas y fuentes de financiamiento prácticamente inaccesibles, podemos entender la razón por la cual este tipo de empresas tiene tan corta vida.

En muchos casos las Pymes no realizaron inversiones en actualización tecnológica y ahora no pueden ponerse a la altura de las exigencias de los potenciales clientes.

Por lo tanto, el cambio debe provenir del interior de la PYME. Para lograr este cambio, los empresarios deben darse cuenta de que la única forma de cambiar es actuando o, si ya se encuentran actuando, cambiando la forma de hacerlo.

Las Pymes tienden a aislarse y esperar a que las cosas mejoren por sí solas. Eso equivale a firmar su sentencia de muerte. Las Pymes necesitan generar cambios que las conviertan en unidades más flexibles y con procesos más dinámicos, que les permitan aprovechar las escasas oportunidades que se les presentan.

Una forma de salir de esta parálisis generalizada en la que se encuentran las Pymes es recurriendo a modelos asociativos.

#### **4.8.4 TIPOS DE ASOCIATIVIDAD**

La asociatividad puede adoptar diversas modalidades, dependiendo del objetivo por el cual se produce. Cada modalidad implica diversas formas de participación de los actores y genera mayores o menores responsabilidades.

##### **a) Subcontratación**

Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

##### **b) Alianzas estratégicas**

Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

##### **d) Distritos industriales**

Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración

##### **e) Núcleos empresariales**

Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

##### **f) Redes de servicios**

Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente la necesidad de potenciales clientes.

#### **g) Pools de compra**

Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

#### **h) Grupos de exportación**

Varias empresas de un mismo sector se agrupan para encarar juntas un proyecto de exportación y cuentan con un coordinador que las va guiando en el trazado de una estrategia que le permita al grupo colocar sus productos en el exterior. En general, se logra reducir costos en aspectos que van desde el armado del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados hasta la promoción y la comercialización. También les posibilita a los integrantes del grupo mejorar la oferta, tener un mayor poder de negociación y armar una imagen comercial fuerte frente a sus clientes.<sup>57</sup>

### **4.8.5 LOS CLUSTER**

Los clúster en el mundo industrial (o clúster industrial) es una concentración de empresas, instituciones y demás agentes, relacionados entre sí por un mercado o producto, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo de conocimiento especializado con ventajas competitivas.

Este concepto fue popularizado por el economista Michael Porter en el año de 1990, en su libro *The Competitive Advantage of Nations* (Ventaja Competitiva de las Naciones). En el mundo existen diversos clústeres de industrias como la automotriz,

---

<sup>57</sup> <http://www.gestiopolis.com>

tecnologías de la información, turismo, servicios de negocios, minería, petróleo y gas, productos agrícolas, transporte y logística, entre otros.<sup>58</sup>

#### 4.8.6 LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN

“Un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de esos productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros. La mayoría de los consorcios de exportación son entidades sin fines de lucro y sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el consorcio de exportación, las empresas miembro no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras. Ésta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de alianzas estratégicas”.<sup>59</sup>

**El consorcio de exportación** Se trata de una organización empresarial utilizada generalmente por las pequeñas empresas productoras y consiste en el agrupamiento de productores para la comercialización conjunta en el exterior de las diferentes presentaciones.

**Los consorcios de exportación** permiten a empresas domésticas cooperar para llevar a cabo una exportación común. Los consorcios actúan como el brazo exportador de sus miembros presentando un frente común en mercados exteriores y obteniendo importantes economías de escala.

Otro concepto de consorcios de exportación para pymes exportadoras o potencialmente exportadoras, puede ser una solución para alcanzar metas de

---

<sup>58</sup> [http://es.cluster\(industria\)](http://es.cluster(industria))

<sup>59</sup> Organización De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Industrial (Abril, 2005). *Los Consorcios de Exportación*. Viena, Austria. Documento recuperado el 1 de mayo de 2010, de [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Services/PSD/Clusters\\_and\\_Networks/publications/espanol/05-81889\\_D\\_pliant-general-Spanish\\_E-book.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Services/PSD/Clusters_and_Networks/publications/espanol/05-81889_D_pliant-general-Spanish_E-book.pdf)

exportación. Por esta razón se da también importancia a los consorcios y se los presenta como otra forma de asociatividad relevante. A continuación se explica la importancia del concepto y se indica las ventajas de consorcios de exportación.

Uno de los principales problemas de las PYMES es precisamente su tamaño, que condiciona a veces enormemente no solo su posición competitiva sino también sus posibilidades de expansión internacional.

En ocasiones la salida al exterior o la implantación internacional es una tarea obligada para las PYMES si quieren competir en condiciones aceptables, mejorar su oferta, su formación, experiencia.

De ahí que desde hace años la agrupación de PYMES para su internacionalización, en forma de consorcio u otras, haya sido la más utilizada y la de mayor éxito en diversos países.

Las PYME suelen tener grandes dificultades para entrar en mercados extranjeros. Los consorcios de exportación pueden no solamente prestar asistencia a sus miembros para lograr una presencia de exportación, sino que además pueden implicar beneficios adicionales importantes.

Establecer una presencia exitosa en mercados extranjeros es mucho más fácil que hacerlo en los mercados internos. Las PYME suelen verse disuadidas de exportar por lo complejo del negocio de exportación y los grandes riesgos que implica. Sin conocimiento y preparación adecuados los intentos de exportar están muchas veces condenados al fracaso y pueden incluso poner en riesgo la estabilidad financiera de la propia empresa en su conjunto.

Para desarrollarse en los mercados internacionales se necesitan conocimientos, esfuerzos y recursos financieros significativos.

Los mercados extranjeros tienen sus particularidades y requisitos estrictos. No sólo abarcan la demanda de los consumidores, sino además las obligaciones técnicas y normativas de los países receptores.

Las empresas que deseen exportar deben identificar los mercados extranjeros apropiados, ponerse en contacto con los distribuidores locales y/o con los principales consumidores, aprender acerca de las preferencias de sus clientes, adaptar la calidad y el precio del producto en consecuencia, y darles la oportunidades de inspeccionar los productos y de presentar de sus pedidos.

En muchos casos las empresas han de obtener certificación de que los métodos de producción se ajustan a ciertas normas técnicas y ambientales. Finalmente, es difícil lograr un nivel significativo de exportaciones sin ofrecer una variedad de productos completa y coherente. Los conocimientos especializados necesarios y el costo de hacer frente a esos problemas suelen superar la capacidad de las PYME consideradas individualmente.

En definitiva, los obstáculos que una PYME se encuentra a la hora de encarar su internacionalización pueden ser varios:

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para fabricar los productos que se demandan en otros mercados distintos al de fabricación.
- Insuficiente formación del personal para abordar un cambio o adaptación de la fabricación a la demanda internacional.
- Inadecuada formación y experiencia en la propia empresa para dar los servicios que internacionalmente requiere la demanda.
- Insuficiente capacidad productiva para atender pedidos superiores en volumen a los acostumbrados en el mercado nacional.
- Inadecuación de la maquinaria y de los procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.
- Productos y/o servicios inadaptados.
- Escasez o inexistencia de personal propio con conocimientos y formación en comercio exterior, idiomas, capacitación, etc.



- Desconocimiento general de los mercados exteriores.
- Desconocimiento de la demanda, de la distribución, de los clientes, de los consumidores.
- Desconocimiento de las exigencias técnicas, de calidad, y legales en los países objeto de desarrollo.
- Escasa capacidad de negociación frente a los importadores o distribuidores en el extranjero.
- Inexistencia de estrategias globales de internacionalización.
- Desconocimiento de los incentivos nacionales e internacionales que existen para el fomento de las exportaciones.

La mayoría de las empresas pequeñas, especialmente las de los países en desarrollo y las economías emergentes, se encuentran con casi todos estos problemas al mismo tiempo, por lo que no cuentan con los medios para establecer con éxito una presencia en los mercados internacionales.

### **Ventajas y desventajas de los Consorcios de Exportación**

#### **a) Ventajas:**

- Reducción de costos operativos, de producción, comercialización y promoción.
- Podemos decir que gracias al Consorcio, las empresas tienen mayor capacidad negociadora con proveedores, accede a economías de escala, puede costear determinado personal que de otra forma no podría. También se hacen posibles las promociones internacionales, viajes a ferias y rondas de negocios, estudios de mercado.
- El packaging y la calidad del producto podrán ser mejorados y hasta se posibilitará acceder a normas estándar de calidad o producción.
- Aumento de la competitividad internacional.
- Administración, capacidad organizativa aumenta.

- Posibilidad de incrementar la oferta exportable a través de la suma de las empresas. El conjunto cubre demandas muchas veces imposibles de cumplir para pequeños productores.
- Acceso a apoyo de organismos oficiales.
- Diversificación de mercados y de clientes. No solamente se puede penetrar otros mercados de terceros países sino que podemos abarcar nuevos tipos de consumidores.
- Estacionalidad. En el caso de determinados productos que solo se venden en una época del año, el acceso a mercados internacionales permite a su productor mantener una oferta continua durante el año, en este caso aún cuando es una Pyme.
- Acceso a crédito y financiación, las posibilidades de acceder a este se incrementan por una cuestión lógica.
- Experiencia internacional, la acumulación de ésta será más rápida y a menor costo.

**b) Desventajas:**

- Asimetrías entre las empresas, pueden ser de: tamaño, mentalidad o concepción empresarial, experiencia exportadora, mercados (en algunos tipos de consorcios y esto implica diferentes reglas de comercialización, financiación plazos de producción y entrega, etc.), calidad y capacidad productiva.
- Comunicación, que dependerá del coordinador grupal. Ya que puede darse que algún miembro retrase información por confidencialidad empresarial o porque ve a otro miembro del consorcio como un competidor en el mercado nacional.
- Reglas claras, actualmente el marco legal ha facilitado este aspecto, igualmente es recomendable tener un reglamento interno y evaluar correctamente la inclusión y salida de miembros.

- Administración, así como lo marcamos como una ventaja también puede transformarse en una desventaja, ya que las estructuras organizativas varían de una empresa a otro.<sup>60</sup>

### **Acumulación de conocimientos**

Uno de los beneficios más importantes de los consorcios de exploración es la acumulación de conocimientos. El consorcio de exportación permite a todos los socios y a sus gerentes o directores manejar en forma correcta la actividad exportadora y conocer sobre:

- Las tendencias de los mercados.
- Las modas, los gustos y las preferencias.
- Los aranceles e impuestos.
- La logística y el transporte.
- Las exigencias en cuanto a calidad y seguridad del producto.
- Idiomas y términos comerciales.
- La distribución y las cadenas de ventas.
- Los precios en los mercados del exterior.
- Las licencias y autorizaciones previas.
- Las formas de pago y los descuentos.
- La forma de redactar un contrato internacional.
- Etc.

### **Mejora de la posición competitiva**

En muchas ocasiones se crean consorcios de exportación con empresas que cuentan con productos o servicios complementarios. Ellos suponen que pueden ampliar y mejorar su oferta y con eso también mejorar su posición, tanto frente a compradores como frente a proveedores.

---

<sup>60</sup> despachantedeaduana.net/documentación.doc

## **Reducción de costos**

Esta es una de las principales ventajas y quizás una de las razones primeras que las empresas tienen en cuenta a la hora de formalizar un consorcio. Porque se puede aprovechar de las compras conjuntas y las economías de escala.

## **Tipos de Consorcios de Exportación**

Los consorcios de exportación difieren en cuanto a los servicios que prestan. Hay algunos que ofrecen sólo funciones básicas de secretaría, ayudan con traducciones y/o hacen investigación de mercado. No obstante, los hay también que ayudan a los miembros a formular una estrategia completa de exportación y prestan una mayor diversidad de servicios, incluidas adquisiciones colectivas de insumos, asistencia jurídica, la creación de una marca del consorcio y otras formas de comercialización.

Los dos principales tipos de consorcios son:

1. Los consorcios de promoción
2. Los de ventas.

### **1. Consorcios de Promoción**

Son creados con fines promocionales, es decir, sus acciones principales serán la participación en ferias y muestras, la publicación de catálogos, la realización de estudios de mercado, la capacitación de clientes, representación en el extranjero, etc. Son uniones específicas que engloban empresas pertenecientes a sectores muy concretos, cuyo fin es promover y posicionar en el exterior un producto particular, normalmente buscando la diferenciación a través de una contramarca de calidad común que identifica el consorcio y las empresas asociadas al mismo. Antes de comenzar con las actividades de promoción en el exterior, en general estos consorcios deben normalizar sus productos en una fase previa, atendiendo a unos parámetros de calidad preestablecidos. Aunque lo habitual es que estos consorcios no

absorben aspectos de comercialización, en sus actividades de promoción internacional se pueden incluir modificaciones en la oferta para hacerla más atractiva y exportable (como por ejemplo, el desarrollo de esta contramarca representativa del consorcio, la modificación de ciertas características del producto o incluso el diseño de formatos específicos de presentación y comercialización de los mismos). En general cada empresa miembro del Consorcio de Promoción mantiene su propia marca de en el producto y vende este por su cuenta. No obstante, es habitual que, además de la marca propia de cada empresa, figure también en el producto la contramarca distintiva del consorcio.

Con respecto a la estrategia de marca de un consorcio de exportación en general existen dos alternativas posibles:

**La primera:**

Es la del establecimiento de una marca propia del consorcio que deba ser utilizada forzosamente por todas y cada una de las empresas integrantes del acuerdo, renunciando en este caso a la utilización de sus marcas individuales.

**Segunda:**

Se puede comercializar todos los productos bajo la marca específica de la empresa a la pertenecen, sin llevar asociado ningún referente que haga relación al consorcio.

Utilizar una contramarca específica del consorcio junto con las marcas exclusivas de las empresas socio, constituye un punto intermedio entre las dos alternativas extremas anteriores.

## **2. Consorcios de Venta o Consorcios Operacionales**

Por otra parte, los consorcios denominados operacionales se dedican fundamentalmente a la creación de planes de inversión y marketing estratégico, a la identificación de mercados y clientes potenciales, a la definición de las políticas

comerciales, acciones destinadas a la realización y administración de las ventas, etc. Dentro de estos suele hacerse una distinción posterior entre consorcios que realizan la facturación directamente (consorcio trading), es decir, que compran los productos a las empresas socios para su posterior reventa en los mercados internacionales y aquellos en los que esta labor se lleva a cabo por las propias empresas que lo forman (consorcio agente).

Son aquellos que realizan funciones comerciales con la finalidad de comercializar bienes y/o servicios de sus asociados en el extranjero.<sup>61</sup>

Dentro de los dos principales tipos de consorcios que se pueden distinguir son los consorcios de promoción y los de ventas. Dentro de esta clasificación puede determinarse la existencia de diversas variedades de consorcios de exportación:

**Consorcio entre competidores y entre no competidores.** Cuando los consorcios están compuestos por competidores directos, las actividades se pueden orientar directamente a los bienes o servicios producidos y se pueden lograr economías de escala. Por sobre todo, hay más oportunidades de compartir proyectos de investigación y desarrollo (Renart, 1999). No obstante, como consecuencia de la falta de confianza y la gran posibilidad de conflictos, la mayoría de las empresas son renuentes a crear una alianza con sus competidores.

Si un consorcio abarca empresas competidoras es probable que cada miembro presione para obtener sus objetivos personales, lo que encontrará resistencia de los otros miembros. Con ello el consorcio puede ver limitada su eficacia y los gastos de administración pueden ser superiores a los de los consorcios de no competidores por cuanto se han de resolver conflictos. Sin embargo, puede existir el peligro de que un consorcio que agrupe solamente a productores de bienes complementarios no pueda suministrar las cantidades requeridas.

### **Características de las empresas participantes**

---

<sup>61</sup>Rodolfo Valenzuela Libro: Consorcio de exportación pág. 53 CAP2

Las características decisivas de las empresas que participan en un consorcio de exportación son su firme propósito de desarrollar los mercados extranjeros y su mentalidad en materia de inversiones.

Ante todo, los miembros de los consorcios de exportación están dispuestos a cooperar con otras empresas para lograr esos objetivos. La confianza entre los miembros es uno de los factores clave del funcionamiento eficaz de un consorcio. Las relaciones preexistentes entre los miembros y las operaciones transparentes del consorcio facilitan mucho la confianza.

### **Participación de las Empresas en el Consorcio**

Las empresas que decidan participar en un consorcio deben tener conciencia de que tal participación requiere un compromiso importante en cuanto a los recursos financieros y al tiempo que le dediquen. Sin la participación continua de los representantes permanentes y su intervención activa en el proceso de adopción de decisiones del grupo, el consorcio no puede trabajar eficazmente y ofrecer los servicios más útiles para sus miembros. Al asumir responsabilidades administrativas en un consorcio, las empresas pueden maximizar las oportunidades de aprendizaje que se derivan de su participación en el mismo.

Por lo general, entre los miembros de un consorcio se puede distinguir a los dirigentes y los seguidores. Los dirigentes son normalmente las empresas más grandes. En muchos casos, se nombra Presidente del consorcio al director de una de ellas. Aunque unas empresas puedan ser más activas que otras, los miembros deben ser iguales entre sí desde el punto de vista jurídico.

### **Tamaño de un Consorcio**

**No hay regla alguna en cuanto al número de empresas necesarias para establecer un consorcio de exportación.** A mayor tamaño del consorcio, más recursos disponibles y mayor oferta de servicios. Sin embargo, es probable que

disminuyan la cohesión y eficiencia del grupo, dado que se ve obstaculizado el desarrollo de la confianza entre los diversos miembros. Además, será difícil que el consorcio centre sus actividades y desarrolle una estrategia coherente para promover sus exportaciones. En consecuencia, los gastos de administración probablemente crecerán con el tamaño del consorcio. De las características de los miembros y de los mecanismos para resolver conflictos en el consorcio dependerá que, con el número de empresas, aumenten las posibilidades de conflicto y el grado de ese aumento.

**El tamaño de un consorcio dependerá en gran parte de su objetivo.** A diferencia de los consorcios destinados a actividades de promoción, los destinados a la venta tienden a ser relativamente pequeños, dado que es más difícil gestionar las operaciones de exportación de un número grande de empresas. Además, las empresas se muestran más renuentes a participar en los consorcios destinados a la venta dado que esa participación significa ceder una medida considerable de autonomía a los consorcios.

Frecuentemente, el número de empresas participantes en un consorcio también será limitado si los miembros convienen en excluir a sus competidores.

La participación de un número suficiente de empresas es muy importante para que un consorcio funcione con éxito. Sin embargo, si no hay tradición de cooperación entre empresas, puede ser aconsejable limitar el número de empresas participantes en las etapas iniciales. De la experiencia acumulada en la India y Túnez se desprende que para establecer un consorcio es razonable que haya de ocho a 12 empresas participantes. Ese número puede aumentar fácilmente en una etapa ulterior para asegurar un volumen decisivo de trabajo y fondos. Si los miembros son microempresas o empresas muy pequeñas, tal vez se necesite un mayor número de miembros para lograr esa masa crítica que si los miembros fueran de tamaño mediano. El tamaño óptimo de un consorcio puede verse también influido por el entorno y el hecho de que el consorcio pueda acceder fácilmente a instituciones de apoyo.



A mayor tamaño del consorcio, más enérgica deber ser su administración para asegurar un funcionamiento eficiente. En los consorcios pequeños, es decir, de hasta 20 miembros, éstos deben poder convocar reuniones a intervalos relativamente frecuentes y participar continuamente en la formulación de estrategias de promoción, así como en la preparación de actividades.

### **Forma jurídica de un Consorcio**

Un consorcio es una entidad jurídica distinta de las empresas que lo integran. El reconocimiento de los consorcios como forma jurídica no es un requisito previo para que funcionen de manera eficiente. Sin embargo, es esencial que existan de manera oficial, ya sea en virtud de un contrato escrito o, preferiblemente, en virtud del establecimiento de una entidad separada.

La forma jurídica que adopte un consorcio dependerá siempre de los objetivos precisos de las empresas participantes y, ante todo, de las características del sistema jurídico del país correspondiente.

### **EL FINANCIAMIENTO.**

Es muy importante para el funcionamiento eficaz de un consorcio de exportación que haya financiación suficiente. En general, la financiación de los consorcios se basa en dos fuentes: los miembros del consorcio y las instituciones. La primera proviene directamente de las empresas participantes y puede adoptar una de las siguientes formas: una contribución única para garantizar el capital del consorcio, cuotas anuales de los miembros y cobros por servicios concretos. Es también posible una combinación de las tres formas. En casos excepcionales, pueden necesitarse contribuciones adicionales para cubrir posibles pérdidas. Se hacen **contribuciones al capital social** cuando se establece oficialmente el consorcio. Por lo general, se las hace en partes iguales.

El monto preciso de la contribución al capital del consorcio dependerá frecuentemente de la forma jurídica elegida. Esas contribuciones son la inversión de los miembros para establecer una oficina y, a la larga, acceder a los mercados

extranjeros. Solamente se obtendrán ganancias a mediano o largo plazo y consistirán en un mejor rendimiento de las exportaciones. Los gastos de funcionamiento previstos de un consorcio se sufragan mediante **cuotas mensuales o anuales de los miembros**, que se pueden volver a calcular todos los años. En combinación con los **cobros por servicios concretos**, esas cuotas de los miembros se utilizan para garantizar las operaciones del consorcio y realizar las actividades aprobadas por la Junta de Directores.

## **CAPÍTULO V**

### **TRÁMITES Y PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN**

#### **5.1. LOS TÉRMINOS INTERNACIONALES DEL COMERCIO INCOTERMS 2010.**

La Cámara Internacional de Comercio, con el fin de aclarar la situación que presenta el comercio internacional, estableció un conjunto uniforme de condiciones y definiciones con la finalidad de evitar las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de los términos de mayor uso en los diferentes países.<sup>i</sup>

##### **¿Que son los Incoterms?**

Son un conjunto de reglas y disposiciones que nos indican cuando empieza el riesgo y cuando termina el mismo al momento de hacer una compraventa internacional.

##### **¿Cuál es el objetivo de los Incoterms?**

El objetivo de los Incoterms es conocer la distribución de los gastos y las correspondientes responsabilidades entre el vendedor y el comprador.

##### **¿Cuántos grupos forman los Incoterms?**

Para facilitar su comprensión la Cámara Internacional de Comercio, CCI, ha dividido en

Dos grandes grupos de reglas que son:

- Reglas para cualquier modo o modos de transporte
- Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores

Cada grupo tiene sus propios términos y sus características.

En definitiva los Incoterms permiten, clasificar y establecer la distribución de los costos y las correspondientes responsabilidades entre compradores y vendedores.

### **PRIMER GRUPO**

#### **REGLAS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE**

<b>Número y Sigla</b>	<b>Nombre en inglés</b>	<b>Nombre en español</b>
1. EXW	EX Works	En Fábrica
2. FCA	Free Carrier	Franco Porteador
3. CPT	Carriage Paid To	Trasporte Pagado Hasta
4. CIP	Carriage And Insurance Paid To	Transporte y Seguro Pagados Hasta
5. DAT	Delivered At Terminal	Entregada en Terminal
6. DAP	Delivered At Place	Entregada en Lugar
7. DDP	Delivered Duty Paid	Entregada Derechos Pagados

### **SEGUNDO GRUPO**

#### **REGLAS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO Y VÍAS NAVEGABLES**

#### **INTERIORES**

<b>Número y Sigla</b>	<b>Nombre en inglés</b>	<b>Nombre en español</b>
8. FAS	Free Alongside Ship	Franco al Costado del Buque
9. FOB	Free On Board	Franco a Bordo
10. CFR	Cost And Freight	Costo y Flete
11. CIF	Cost, Insurance And Freight	Costo, Seguro y Flete

**Cuadro No 9**  
**CLASIFICACIÓN DE LOS INCOTERMS**  
**MODOS DE TRANSPORTE**

EXW	En Fábrica.	Cualquier modo de Transporte.
FCA	Franco Transportista.	Cualquier modo de Transporte.
FAS	Franco al Costado del Buque.	Transporte Marítimo.
FOB	Franco a Bordo.	Transporte Marítimo.
CFR	Costo y Flete.	Transporte Marítimo.
CIF	Costo, seguro y flete.	Transporte Marítimo.
CPT	Transporte pagado hasta.	Cualquier modo de Transporte.
CIP	Transporte y seguro pagados hasta.	Cualquier modo de Transporte.
DAT	Entregada en terminal	Cualquier modo de Transporte.
DAP	Entregada en lugar	Cualquier modo de Transporte.
DDP	Entregada derechos pagados.	Cualquier modo de Transporte.

A continuación analizaremos los términos que se utilizarán en el presente proyecto.

**FOB FREE ON BOARD (FRANCO A BORDO)**

Esta regla sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interior.

**Franco a Bordo.** Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque designado o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque, y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante<sup>ii</sup>.

FOB exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación

**CRF COST AND FREIGHT (COSTO Y FLETE)**

Esta regla sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interior.

**Costo y Flete.** Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque. El vendedor debe contratar y pagar los costos y flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado<sup>iii</sup>.

CFR exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación.

#### **CIF COST, INSURANCE AND FREIGHT (COSTO, SEGURO Y FLETE)**

Este término sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

**Costo, Seguro y Flete.** Significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque. El vendedor debe contratar y pagar los costos y flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado<sup>iv</sup>.

El vendedor también contrata la cobertura de seguro mínima contra el riesgo del comprador de pérdida o daño a la mercancía durante el transporte.

Una aclaración importante hace la CCI. Y dice que cuando se utilizan CPT, CIP, CFR o CIF, el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador del modo especificado en la regla escogida y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

CIF exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación.

## **5.2 LOS PASOS PARA EXPORTAR.**

Una vez que la asociación, el gremio, el micro empresario o el pequeño industrial exportador han seleccionado debidamente los productos para la exportación y han realizado un análisis de a quién, cómo y cuántas veces vender. Lo primero que deben hacer es conocer los procedimientos de exportación. En efecto, para efectuar una transacción internacional existen muchos detalles, normas y procedimientos que deben conocer los empresarios, porque estos instrumentos reguladores o normativos forman parte del marco legal de cada país para el comercio exterior.

### **Exportaciones a Consumo (Régimen 40).**

Una exportación pertenece al Régimen Aduanero, cuando las mercancías nacionales o nacionalizadas se envían al exterior y no regresarán más. Es lo que se conoce comúnmente como exportaciones generales que bajo la Ley están definidas como

En nuestro país los procedimientos para exportación son los siguientes:

#### **5.2.1 Exportación a consumo**

Se la conoce como exportación general y es el proceso que nos ocupa en el presente libro; para ello, se debe seguir los 7 siguientes pasos:

1. Calificarse como exportador.
2. Registrar los precios ante un notario para las cartas de crédito o por pedido del importador extranjero (opcional).
3. Elaborar la Factura Comercial.
4. Aprobar el DAU-e electrónicamente en la SENAE.
5. Conocimiento de embarque: marítimo, aéreo o terrestre.

6. Presentar el Certificado de Origen debidamente legalizado, en el cual se indica que las mercancías son elaboradas o fabricadas en el país.
7. Otros documentos. El exportador debe obtener adicionalmente otros documentos según sea el caso y el país hacia donde se destina su exportación, tales como: certificados de calidad y seguridad, de conformidad, homologación, normalización, calibración, metrología, ecoetiqueta, punto verde, sanitarios, fitosanitarios, ictiosanitarios, zoosanitarios, de residualidad, radioactivos. Además están las facturas consulares, packing list, licencias, trámites, autorizaciones previas, tasas, contribuciones, etc. Todos los documentos requeridos, deben estar listos antes de embarcar las mercancías.

### **5.2.2 La calificación como exportadores.**

Para calificarse como exportador lo primero que se debe hacer es obtener del RUC y para obtener el RUC se debe acercarse a las oficinas del SRI (Servicio de Rentas Internas) con la cédula de ciudadanía.

Una vez obtenido el RUC se debe calificar en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE)

### **5.3 REGISTRO EN EL SENAE.**

Un exportador o exportadora debe registrarse en el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), para obtener las claves de acceso respectivas y para regularizar sus operaciones o su documentación.

Para solicitar las claves de acceso primero se debe enviar electrónicamente la información que requiere el SENAE. Una vez realizado el registro con éxito, debemos adjuntar la siguiente documentación:



- **Persona natural**

- Envío de datos generales vía electrónica.
- Solicitud al SENA. (Carta original dirigida al jefe de servicio al cliente solicitando la clave, la función de la misma e indicando el tipo de operador).
- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Copia del RUC.

- **Persona jurídica.**

- Envío de datos generales vía electrónica.
- Solicitud al SENA. (Carta original dirigida al jefe de servicio al cliente solicitando la clave, la función de la misma e indicando el tipo de operador).
- Nombramiento de representante legal.
- Copia de la cédula de ciudadanía.
- Copia del RUC.

## **5.4 LOS TRÁMITES Y PROCEDIMIENTOS PARA EXPORTAR.**

Orden de embarque y su regularización.

Cuando se tienen todos los documentos requeridos para el efecto, se procede a realizar los siguientes procedimientos:

### **Orden de embarque DAU-e 15.**

Significa la elaboración vía electrónica de la autorización de embarque, la misma que debe ser registrada en zona primaria en el puerto de salida.

### **Regularización DAU-e 40**

Significa la regularización de la orden 15, es decir la culminación del trámite de exportación.

## **5.5 ¿QUIÉNES PUEDEN SER EXPORTADORES?**

Las personas naturales o jurídicas que dispongan del Registro Único de Contribuyentes –RUC-, habilitado por el SRI, pueden registrarse como exportadores.

## **5.6 LOS DOCUMENTOS REQUERIDOS EN UNA EXPORTACIÓN.**

Al asumir una obligación contractual internacional, el exportador debe conocer todos los documentos que se requieren para enviar o legalizar la salida de las mercancías del territorio aduanero, para el cobro de cartas de crédito, para las cobranzas provenientes del exterior, para el transporte y no sólo para legalizar la salida de los productos, sino también para que el comprador pueda nacionalizar las mercaderías en su país.

Los documentos internacionales de mayor importancia son:

1. Los Documentos de Transporte Internacional
2. Las Facturas Comerciales
3. Los Certificados

### **5.6.1 DOCUMENTOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL**

Los documentos de transporte internacional son aquellos que prueban, acreditan y testimonian que el transportista ha recibido las mercancías para trasladarlas bajo un contrato a su destino ulterior.

“Son los que se envían al importador, o a otro usuario del comercio exterior con el fin de garantizar que la mercancía ha sido depositada en un medio de transporte”.

## **5.6.2 CLASES DE DOCUMENTOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL**

### **a) BILL OF LADING.**

Es el Conocimiento de Embarque Marítimo o lo que se conoce comúnmente como B/L. Tomemos un ejemplo, las siglas L/C a 90 D/B/L. Significa, letra de crédito ó carta de crédito a 90 días plazo a partir de la fecha del conocimiento de embarque marítimo.

El conocimiento de embarque “bill of lading” es el documento por el cual la compañía naviera reconoce que ha recibido la mercancía para su transporte hasta el puerto de destino.

### **b) Air waybill**

Que es el Conocimiento de Embarque aéreo o guía aérea.

Es el documento a través del cual una compañía de aviación certifica que ha recibido las mercancías para su transporte hasta el lugar de destino. Es conocido como Carta de Porte Aéreo o Guía Aérea.

### **c) Carta de porte internacional por carretera (CPIC).**

Significa carta de porte internacional por carretera ó guía terrestre.

Es el documento que prueba que el transportista autorizado ha tomado las mercancías bajo su responsabilidad y se ha obligado a transportarlas y entregarlas de conformidad con las condiciones establecidas en ella o en el contrato correspondiente.

De la misma forma que los anteriores, es un documento entregado por el transportista terrestre, en el cual se especifican los siguientes datos:

- Nombre y dirección del remitente.
- Lugar y fecha de embarque de las mercancías.
- Nombre y dirección del destinatario.
- Lugar, país y plaza de entrega de las mercancías.
- A quién se debe notificar.
- Vía o itinerario del transporte
- Cantidad y clase de bultos.
- Marcas
- Descripción de la mercancía.
- Peso total en kilogramos (o en su caso volumen).
- Valor
- Gastos a pagar.
- Flete al cobro o prepagado.
- Nombre y firma del remitente.
- Lugar, país y fecha de emisión.
- Firma autorizada.
- Otros.

De la misma manera es importante conocer que se debe firmar un contrato de transporte internacional de mercancías por carretera, que para efectos de ley se llama “Contrato de Transporte”, es “El acto o negocio jurídico por medio del cual el transportista autorizado se obliga para con el remitente, y por el pago de un flete, a ejecutar el transporte de mercancías por carretera, desde un lugar en que las toma o recibe hasta otro de destino señalado para su entrega, ubicados en diferentes países miembros”.

## **5.7 LA FACTURAS**

### 5.7.1 LA FACTURA COMERCIAL

La factura comercial es el documento que describe las mercancías materia de un contrato de compra-venta. Este documento lo otorga el exportador a nombre del importador y mediante el mismo se detallan los siguientes aspectos:

- Lugar y fecha de emisión.
- Número de la factura que se emite.
- Direcciones, teléfonos y fáj, tanto del comprador como del vendedor.
- Descripción de la mercadería.
- Cantidad de bultos.
- Marcas
- Peso neto en kilogramos y peso bruto en kilogramos (volumen, si procede).
- Nombre de la compañía transportadora.
- Precio o valor de la mercadería.
- Partida arancelaria.

Es un documento privado que el vendedor de una mercancía entrega al adquirente de la misma, como constancia de un acto de comercio.

Para cobros documentarios, cartas de crédito o cualquier otro tipo de negociación, generalmente se exigen entre 1 y 2 originales, más las copias necesarias de la factura comercial.

En los Estados Unidos por ejemplo, La Factura Comercial firmada por el vendedor o embarcador, o su agente, es aceptable para fines aduaneros si se prepara conforme al Reglamento de Aduana y en la forma acostumbrada para una operación comercial (transacción) relativa a las mercancías del tipo a que se refiere la factura<sup>62</sup>.

La sección 141.86 del Reglamento de Aduana requiere que la factura básicamente entre otros datos lleve la siguiente información:

---

<sup>62</sup> CUSTOMS PUBLICATION No 504B, pág. 17.

1. El nombre del puerto de entrada al cual se destina la mercancía.
2. La fecha, el lugar y los nombres del comprador y del vendedor, la fecha y el origen del cargamento y los nombres del embarcador (expedidor) y del destinatario, si la mercancía es para consignación.
3. Una descripción detallada de la mercancía, incluidos el nombre por el que se conoce cada artículo, el grado o la calidad, y las marcas, los números y los símbolos que utiliza el vendedor o el fabricante en la venta comercial en el país de exportación, junto con las marcas y los números de los fardos que contiene la mercancía.
4. Las cantidades en pesos y medidas.
5. El precio de compra de cada artículo en la moneda de la venta, si la mercancía es para la venta o si hay un contrato de venta.
6. Si la mercancía se envía para consignación, el valor de cada artículo en la moneda que normalmente se emplea en las operaciones o, en defecto de tal valor, el precio en la moneda que el fabricante, vendedor, embarcador o propietario hubiese recibido normalmente, o hubiese estado dispuesto a aceptar, por tal mercancía, si se vendiese en el comercio ordinario y en las cantidades al por mayor acostumbradas en el país de exportación.
7. La clase de moneda.
8. Todos los cargos sobre la mercancía, detallados por nombre y cantidad, incluidos el flete, el seguro, la comisión, las cajas, los contenedores, las envolturas y el costo del embarque; y, si no se han incluido en los gastos antes citados, todos los cargos y gastos incurridos en el transporte de la mercancía desde el punto de desembarque en el primer puerto de entrada estadounidense. No hay que detallar el costo del empaque, las cajas, los contenedores y los fletes interiores al puerto de

exportación si se incluyen explícitamente en el precio de la factura. Cuando la información requerida no aparezca en la factura tal como fue preparada originalmente, debe figurar en una hoja adjunta a la factura.

#### 9. El país de origen.

La factura y todos sus documentos adjuntos deben ser escritos en inglés o ir acompañados de una traducción fiel al inglés<sup>63</sup>.

En cada factura se debe declarar, con el detalle adecuado, la mercancía que contiene cada bulto. Si en la factura o la declaración no figuran el peso, el tamaño o las medidas de las mercancías, necesarios para fijar los derechos de aduana, el consignatario pagará los gastos incurridos en la obtención de esa información antes de que la mercancía sea liberada de la custodia aduanera. Cada factura indicará en detalle, para cada clase o tipo de mercancía, cualquier descuento del precio de lista u otro precio de base que se haya concedido, o pueda concederse, al fijar el valor o precio de compra<sup>64</sup>.

### 5.7.2 LOS CERTIFICADOS

Existen varios documentos que se utilizan dentro de este grupo, como son los certificados de calidad, los de peso o cantidad, de sanidad, fitosanitarios, ictiosanitarios, de revisión, consulares, etc. Pero dentro de ellos existe uno que es muy importante especialmente cuando es necesario demostrar conformidad con arreglos o acuerdos preferenciales firmados entre los países con los cuales se comercializa y es el Certificado de Origen.

#### 5.7.2.1 El Certificado de Origen

Es el documento que garantiza el origen de la mercadería. Estos son exigidos por los países en razón de los derechos preferenciales que existen según convenios

---

<sup>63</sup> CUSTOMS PUBLICATION No 504B, pág. 18.

<sup>64</sup> CUSTOMS PUBLICATION No 504B, pág. 18.

bilaterales o multilaterales. Y además, es un documento por el cual se certifica que la mercancía es producida o fabricada en el país del exportador.

Este documento es muy necesario cuando se trata del régimen de Zona de Libre Comercio. Hace posible que el comprador, en el extranjero, no pague ciertos tributos a la importación, de los cuales está exento si presenta un **Certificado de Origen** válido cuyas firmas han sido reconocidas por las autoridades de los países firmantes de convenios o acuerdos de origen, con los cuales se realiza el intercambio comercial al que se refiere dicho certificado.

Las mercancías objeto de intercambio puedan beneficiarse de los tratamientos preferenciales pactados. Dicha declaración podrá ser expedida por el productor final o el exportador de la mercancía de que se trate, certificada en todos los casos por una repartición oficial o entidad gremial con personalidad jurídica habilitada por el gobierno del país exportador.

Los certificados de origen emitidos para los fines del régimen de desgravación arancelaria tienen un plazo de validez de 180 días, contados desde la fecha de la certificación por la institución o entidad autorizada del país exportador.

Por último debemos indicar que en ningún caso el país a donde llega la mercancía podrá detener el trámite de importación de los productos amparados en los certificados; pero, puede solicitar las informaciones adicionales que correspondan a las autoridades gubernamentales del país exportador, adoptar las medidas que se consideren necesarias para garantizar el interés fiscal, como ya ha sucedido en algunos casos con los exportadores de la pequeña industria que han tenido que solicitar a la Cámara respectiva se envíe las autorizaciones, los nombres, cédulas de identidad, cargos, sellos y demás documentos legales para que el importador pueda retirar las mercancías sin problemas.

En el Ecuador las entidades habilitadas para expedir los certificados de origen son:



El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; y, por su delegación:

La Cámara de Industriales de Pichincha.

La Cámaras de Comercio de Quito, Guayaquil y Cuenca,

La Federación Ecuatoriana de Exportadores, entre otras.

## **5.8 COMO COBRAR LAS EXPORTACIONES.**

El éxito en la comercialización internacional por parte de los productores, industriales y comerciantes, dependerá del conocimiento que se tenga de los sistemas de comercialización y fundamentalmente de los riesgos que se asuman al decidir sobre los medios de pago.

El exportador tiene cinco formas básicas para cobrar sus exportaciones:

### **1. Prepago**

El vendedor recibe el valor total de la exportación, antes de embarcar la mercancía. Los prepagos funcionan cuando se tiene la suficiente confianza en el vendedor, pero esto se torna muy difícil especialmente cuando se está iniciando una actividad exportadora. Existen ciertos productos que se venden con prepago, como por ejemplo las flores o los productos naturales; éstos son tan apetecidos en el mercado externo que nuestros exportadores se dan el lujo de escoger a sus compradores y sólo les venden a los empresarios que les prepagan. Pero esto no ocurre para la generalidad de los productos.

### **2. Giro a la vista**

Es lo que se conoce típicamente en el mercado internacional como giro a la vista. El exportador envía los productos y en un viaje posterior pasa a retirar los cheques o en su defecto pide que se lo depositen en su cuenta corriente o solicita que realicen una transferencia.

### 3. Giro a plazos.

Es el giro a 60, 90 y hasta 120 días plazo. Significa que una vez embarcadas las mercancías, hay que esperar que se cumpla el plazo. Tan solo unos días antes del vencimiento, se puede hacer un recordatorio a su cliente en el exterior para que prepare el cheque o se disponga a realizar la transferencia internacional.

El giro a la vista y giro a plazos, funcionan bien cuando se conoce cabalmente a los clientes, cuando se tiene confianza en ellos y fundamentalmente, cuando los países a los cuales se destinan nuestras mercancías, controlan de mejor manera las operaciones de importación. Consecuentemente se tiene la certeza de que nuestro comprador podrá pagar, una vez que le hayamos enviado la mercancía o cuando llegue el vencimiento.

Muchos gobiernos tienen sistemas que les permiten controlar eficazmente los reintegros. De manera que, más le conviene al importador extranjero pagar por sus importaciones, que no pagarlas, porque de ser así, el estado les castiga con fuertes multas o en su defecto les cierran los despachos y no pueden volver a realizar operaciones de importación mientras no hayan solucionado sus problemas con los proveedores extranjeros.

### 4. Carta de Crédito.

Es lo que se conoce como el Crédito Documentario Internacional.

Se define como, " todo convenio en virtud del cual una entidad financiera **emisora** obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de un cliente denominado **ordenante**, se obliga a hacer un pago a un tercero denominado **beneficiario** a través de un **banco corresponsal** situado en el país del beneficiario".

Del concepto anterior se desprende que un crédito documentario internacional, tiene cuatro partes que son:

1. El comprador, importador u ordenante del crédito.
2. El banco emisor, banco del comprador o institución financiera ubicada en la plaza del importador.
3. El banco corresponsal, notificador o pagador del crédito ubicado en el país del exportador.
4. El vendedor, exportador o beneficiario del crédito.

El crédito documentario en general, representa un contrato que sirve para regular operaciones de importación y/o exportación desde un punto geográfico hacia otro; los hay de algunas clases y entre las más utilizadas se encuentran las cartas de crédito.

De la misma manera, una carta de crédito es un "documento de pago irrevocable que sirve para garantizar la compra y venta de un producto" brindando seguridad tanto al exportador como al importador. Las cartas de crédito pueden ser revocables, irrevocables y a su vez se pueden transformar en créditos confirmados, sin confirmar, back to back, cláusula roja, cláusula verde, transferible, divisible, rotativas, Stand-by. Pero las más utilizadas en nuestros países son las cartas de crédito a la vista y a plazos.

**Una carta de crédito es a la vista**, cuando el cliente en el exterior manifiesta: veo y pago, esto es, recibe los documentos de transporte, las facturas, los certificados y demás papeles necesarios para nacionalizar o legalizar la mercancía en el país extranjero y en ese momento, paga el valor del crédito.

**Una carta de crédito es a plazos**, cuando el cliente paga después de 30, 60, 90, 120 ó 180 días plazo, desde la fecha de realización del negocio, de la firma de las letras ó generalmente de la fecha de embarque de las mercancías. Transcurrido dicho plazo, el cliente importador se acerca a su banco en el exterior en donde aperturó la carta de crédito y paga el importe que corresponda.

## **5. Cobranza del Exterior**

Es un sistema mediante el cual un exportador embarca la mercancía y, una letra de cambio más los documentos, son enviados a un banco ubicado en su mismo país, para cobrar el valor a través de un banco corresponsal situado en el país del comprador.

### **Partes que intervienen en una cobranza:**

1. El vendedor o exportador que, embarca la mercancía, obtiene los documentos y prepara una letra a la vista o a plazo, girada sobre la plaza y para la firma del comprador en el exterior por el valor de la mercancía.
2. El banco del exportador, que es el banco que remite la cobranza; es decir, el banco recibe los documentos del exportador y prepara una carta con las instrucciones para que se cobre al comprador - importador.
3. El banco cobrador, que se encarga de recibir la documentación y la carta de instrucciones arriba mencionada para efectuar el cobro, y sólo entrega la documentación al comprador después de recibir el dinero de la exportación o cuando se ha producido la aceptación de la letra por parte del cliente.
4. El comprador o importador; que es a quién se le presentan los documentos representativos de la mercancía para que efectúe el pago o acepte la letra.

## **CAPÍTULO VI**

### **UNIDAD ASOCIATIVA SIMILAR AL MODELO ASOCIATIVO DEL GRUPO SALINEROS DE BOLIVAR**

#### **6.1. UNIDAD ASOCIATIVA AROMASTEVEIA**

El presente capítulo muestra la operatividad de una Unidad Asociativa que agrupa a varias empresas y productores comunitarias distribuidos en varios recintos, similar al modelo asociativo de “El Grupo Salinas”, su objetivo será la producción y comercialización de un nuevo producto denominado, **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**; la asistencia técnica y capacitación a familias asociados y empresas comunitarias que se dedican al cultivo, procesamiento y venta de hierbas naturales con propiedades curativas; y, la asistencia técnica y capacitación a comercializadores para su colocación en los mercados internacionales.

El nombre de la Unidad Asociativa es **“AROMASTEVEIA”**, organización que vela por el bienestar y desarrollo del sector productor de hierbas naturales con propiedades curativas y endulzante natural, así como también brindará la asistencia técnica y la capacitación a pequeños productores y empresas comunitarias de este tipo de productos para su exportación. La asociación permite la administración independiente a los diferentes productores y empresas comunitarias participantes, pero controlará la calidad de los productos en sus diferentes fases de sus asociados.

#### **6.1.1. PROCESO PRODUCTIVO, COMERCIAL Y DE FINANCIAMIENTO DE LA UNIDAD ASOCIATIVA.**

Considerando que la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, en donde cada participante, mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de objetivos comunes. La asociatividad de la referencia, se enfoca a alcanzar ventajas competitivas o de una eficiencia colectiva a través de establecer relaciones de colaboración entre varios actores

productivos en un territorio que de manera individual no lo conseguirían con el objeto de reducir costos de comercialización o venta de sus productos, introducir innovaciones tecnológicas, agregar valor a sus productos o servicios, reducir costos de transporte, responder de mejor manera a las necesidades de los clientes y consumidores, mayor poder de comercialización y exportación.

La Asociación “**AROMASTEVI**A” se debe a los socios y brindará la asistencia técnica, transferencia de tecnología, construcción de pozos de agua para riego y para consumo humano, jardines clónales para el abastecimiento de material vegetativo garantizado, pronóstico de cosecha, información de los mercados internacionales para colocación de productos, capacitación a capacitadores, escuelas de campo, restauración de huertas, acciones que benefician directamente al productor comunitarios de hierbas naturales.

Los objetivos generales de los “**AROMASTEVI**A” son los siguientes:

- Introducir en el mercado internacional un nuevo producto combinado entre hierbas aromáticas medicinales y endulzante natural en base a Stevia.
- Cultivar, procesar y comercializar el producto “***Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia***”, a través de esta nueva Asociación, utilizando Stevia Rebaudiana Bertoni en todas las hierbas medicinales que se producen en el Ecuador.
- Asistir, asesorar técnicamente en los trámites y procedimientos de exportación a los productores y comercializadores a fin de colocar sus productos en los mercados internacionales en condiciones favorables de precio.

La comercialización interna se lo realizará inicialmente a través de tiendas propias, utilizando la cadena de tiendas ya existente del Grupo Salinas de Bolívar, que se cuenta con la infraestructura adecuada en las principales ciudades del país (Quito,

Ambato, Guayaquil, Cuenca, Guaranda, etc.), esto como estrategia para vender el nuevo producto.

Aquí se demuestra la conveniencia de invertir en la producción y comercialización de hierbas con endulzante natural para el consumo humano, se considera la introducción de un **nuevo producto** denominado “**Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia**” que se inserta dentro de la organización Aceites Esenciales, Fabricación de Té perteneciente a una de las seis organizaciones miembro del Grupo Salinas.

Para demostrar la conveniencia de invertir en la producción y comercialización de este nuevo producto se plantea como un proyecto productivo, el mismo que considera el programa de inversiones; la estimación de ingresos por ventas, los egresos por costos operacionales, por costos administrativos y ventas y los gastos financieros, se calcula el punto de equilibrio; el flujo operacional y no operacional; y, finalmente demostrar con valores estimados a través del valor actual neto y la tasa interna de retorno que la inversión es provechosa y los resultados son positivos.

### 6.1.2 Objetivos

La Asociación “**AROMASTEVI**A”, plantea como estrategia el desarrollo del producto “**Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia**”, que consiste en la producción y comercialización de cajas de 25 unidades con una combinación de plantas naturales con endulzante natural a base es Stevia.

Los objetivos del proceso productivo, comercial y de financiamiento del nuevo producto son los siguientes:

- Demostrar ¿A cuánto llegarán las inversiones y financiamiento?. ¿Cuál será la inversión inicial?, los activos fijos, los activos diferidos, el capital de trabajo, costos y gastos como: los gastos administrativos, gastos financieros,

los gastos de ventas, los gastos de exportación. Por otro lado, la estimación de todos los ingresos y los balances: general y de resultados esperados.

- Introducir en el mercado internacional (Japonés, Chino, Europeo y Americano) un nuevo producto denominado **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**.
- Cultivar en una extensión de tres hectáreas Stevia Rebaudiana Bertoni, bajo el sistema forzado alrededor de 249.750 plantas con una producción aproximada de 3 toneladas de hojas por hectárea.
- Comercializar el producto **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”** en cajas de 25 unidades cada una con un peso de 50g (2g cada funda de infusión), a personas con problemas de salud que no pueden consumir té con endulzantes altos en calorías.

### **6.1.3 Caracterización del Producto y los Servicios.**

La Asociación **“AROMASTEVI”**, plantea introducir en el mercado internacional un nuevo producto cuyas características se indican a continuación:

1. **Producto:** **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”** en Cajas de 25 unidades cada una.
2. **Servicio:** asesoría a pequeños productores y empresas comunitarias comercializadores de hierbas naturales con propiedades curativas en trámites y procedimientos de exportación.

#### **6.1.3.1. Te de Hierbas con Endulzante Natural.**

El Estevia o hierba dulce (Stevia rebaudiana) es una especie botánica de la familia de las asteráceas nativa de la región tropical de Sudamérica se encuentra aún en estado



silvestre en el Paraguay, especialmente en el Departamento de Amambay pero desde hace varias décadas se cultiva por sus propiedades edulcorantes y su bajísimo contenido calórico.

Esta planta fue descubierta en 1887 y clasificada en 1899 por el botánico suizo M. S. Bertoni (1857- 1929), momento a partir del cual recibió el nombre científico de *Stevia Rebaudiana Bertoni*. Los indios guaraníes ya la utilizaban desde tiempos precolombinos endulzando sus comidas y bebidas, la llamaron “kaa-hee”, que significa “hierba dulce”. Existen más de 300 variedades de *Stevia* en la Selva Paraguaya y Brasileña, pero la *Stevia Rebaudiana Bertoni* es la única con propiedades endulzantes gracias a su principio activo denominado “steviosida”, establecido en 1921 por la Unión Internacional de Química.

Se utiliza mucho en Japón y en Extremo Oriente como edulcorante, tanto en refrescos, como en chicles, hasta para saltar las salsas. Los japoneses han realizado muchos estudios clínicos sobre la *Stevia* y su extracto, el esteviósido y aunque se ha demostrado que no es dañino para la salud, está prohibido su venta en la Unión Europea, sin embargo se puede adquirir en algunas herboristerías el material crudo o en polvo.

Las hojas secas de la *Stevia* contienen un 42% aproximadamente de sustancias hidrosolubles, además contiene proteínas, fibra, hierro, fósforo, calcio, potasio, zinc, rutina, vitaminas A y C.

Diversos estudios aseguran que es apto para diabéticos, ya que regula los niveles de glucosa en sangre, también muestran que es una planta antibacteriana bucal, digestiva, diurética, vasodilatadora, con efectos beneficiosos en la absorción de la grasa y a presión arterial, entre otros beneficios.

La *Stevia* también tiene aplicaciones cutáneas para solventar problemas como el acné, la dermatitis, el eczema e incluso como mascarilla, y es con este fin con el que se puede encontrar en Europa.

La Stevia Rebaudiana Bertoni al ser un edulcorante natural con muchas propiedades curativas sus usos pueden ser muy variados, la hoja de la stevia, en su estado natural, posee gran cantidad de nutrientes, que en orden de concentración son <sup>65</sup>:

- Más del 50%: carbohidratos de fácil asimilación.
- Más del 10%: fibras, poli péptidos (proteínas vegetales).
- Más del 1%: lípidos, potasio.
- Entre el 0,3 y el 1%: calcio, magnesio, fósforo.
- Menos del 0,01%: cromo, cobalto, hierro, manganeso, selenio, silicio, zinc. -  
Indicios de ácido Ascórbico, aluminio, beta caroteno C, estaño, riboflavina, vitamina B1.
- Varios aceites esenciales.

La Stevia es en su forma natural es 10 a 15 veces más dulce que el azúcar común de mesa, mientras que los extractos tienen una potencia endulzante de 100 a 300 veces mayor que la del azúcar. El extracto en su forma líquida tiene un poder endulzante aproximadamente 70 veces mayor que la sacarosa, mientras que los extractos refinados de Stevia, llamados esteviósidos (polvo blanco conteniendo 85 - 95% de esteviósido) son 200 a 300 veces más dulce que la sacarosa.

**“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”** es un producto que no tiene calorías, contiene carbohidratos, proteínas, vitaminas y minerales. Ayuda a la absorción de la grasa reduce la ansiedad por la comida. Tiene propiedades antibióticas, especialmente contra las bacterias e.Coli, stafilococos aureus, y Corynebacterium difteriae, así como también contra el hongo Cándida Albicans, productor frecuente de vaginitis en la mujer. Asimismo, se dice que esta planta es una gran aliada para la dentadura, pues ayuda a combatir la placa bacteriana y en ciertos lugares es muy usada como enjuague bucal.

---

<sup>65</sup> MARTÍNEZ, Tomas. “La hierba dulce. Historia, usos y cultivo de la Stevia Rebaudiana Bertoni”. 8 Capitulo. Ciencias de la Salud. 2002

Tomando en cuenta las propiedades como endulzante natural y propiedades curativas de la Stevia Rebaudiana Bertoni se plantea la creación de la asociación **“AROMASTEVIÁ”**, que es una entidad, enfocada también hacia la venta de salud a las personas que tienen problemas diabéticos, de hipertensión arterial, de sobrepeso, etc. como mercado objetivo.

Esta nueva asociación con su nuevo producto denominado **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”** plantea en una segunda fase la industrialización del producto para otro tipo de aplicaciones tales como la elaboración de productos como chocolates, pasteles, cereales, bebidas y finalmente reemplazar el azúcar tradicional.

El producto identificado en combinación con Stevia para su lanzamiento de acuerdo al análisis realizado será Te de Hierbas: Manzanilla, Toronjil, Menta, Cedrón, Llantén con Matico y Hierba Luisa con endulzante natural Stevia y se propone utilizar la siguiente imagen corporativa:

***“TE DE HIERBAS CON ENDULZANTE NATURAL AROMASTEVIÁ”***

AROMA	:	Tomado de aromática
STEVIA	:	Nombre de la planta con endulzante natural.



**6.1.3.2. Asistencia técnica y capacitación a pequeños productores y empresas comunitarias.**

Por otro lado, a través de la Asociación **“AROMASTEVIÁ”**, plantea como servicio a sus asociados la capacitación especializada a pequeños productores y empresas

comunitarias de hierbas medicinales naturales de la Parroquia de Salinas en particular y en general de la Provincia de Bolívar a fin de mejorar sus métodos y técnicas de producción e incrementar la productividad. En este marco se considera la asistencia y asesoramiento en los trámites y procedimientos de exportación a los productores y comercializadores de este tipo de producto con el fin de colocar sus productos en los mercados internacionales en condiciones favorables de precio.

En el ámbito de la capacitación y asistencia técnica a los pequeños productores y empresas comunitarias de hierbas medicinales se ha previsto realizar las siguientes actividades:

- Agrupar, organizar y apoyar a los productores de hierbas naturales a fin de que sean capaces de participar activamente en el cultivo, cosecha, procesamiento y venta a la Asociación.
- Mejorar la producción, productividad y calidad de los productos que cultivan.
- Desarrollar políticas a corto, mediano y largo plazo que permitan mejorar el nivel de vida del productor de hierbas medicinales de la Parroquia Salinas y de la Provincia de Bolívar.
- Desarrollar planes y programas de capacitación específicos a fin de que el grupo de profesionales altamente capacitados en el manejo y desarrollo del cultivo de Stevia, de hierbas medicinales compartan y transmitan conocimientos a los productores.

Las Técnicas de Capacitación deben ser efectivas y oportunas para difundir recomendaciones a los productores a través de charlas, cursos, intercambio de experiencias, etc. La estrategia es trabajar con Equipos Técnicos Especializados que sean capaces de transmitir tecnología y conocimientos a todos los productores del sector.

Los Equipos Técnicos son los responsables del programa de asistencia técnica y capacitación, apoya a la investigación y divulgación de información técnica para el mejoramiento de la productividad y la calidad de las plantas medicinales y Stevia, quienes intervendrán en forma integral y eficiente en las diferentes comunidades

recintos de la Parroquia de Salinas y zonas de la Provincia de Bolívar. Este equipo están integrados por:

- Coordinador Técnico.
- Técnicos Comunitarios.
- Asistentes de Campo.

Entre las actividades que desarrollará el Equipo Técnico de la Asociación están las siguientes:

**Parcelas Demostrativas.** Con el fin de demostrar al productor agricultor y empresas comunitarias la aplicación de tecnologías que mejora el rendimiento y la calidad del producto. Se planté iniciar con dos parcelas de 1.000 m<sup>2</sup> cada una, la primera para la producción de hierbas y la segunda producirá Stevia.

**Días de Campo.** Estos son eventos de carácter grupal donde se enseña el proceso de cultivo desde el cultivo hasta la cosecha y labores necesarias para prevenir enfermedades de las plantas, está dirigida a productores agricultores, estudiantes y público en general interesados en conocer este tipo de producto.

**Información.** Mediante el internet, boletines, cuñas radiales, reuniones técnicas, etc. Se impartirán técnicas aplicables al cultivo, procesamiento y comercialización de sus productos.

**Jardines Clonales.** Destinados a proveer de semillas y varetas porta-yemas de clones de las plantas medicinales y de Stevia a los productores. El objeto es adaptar el material genético a las condiciones agroclimáticas de las zonas productoras, que garantizará una alta productividad.

**Formación de Facilitadores.** Mediante las capacitaciones efectivas a productores y empresa comunitarias emprendedoras en cada sector de la Parroquia de Salinas y de las diversas zonas de la Provincia de Bolívar que sean capaces de transmitir mensajes técnicos a sus comunidades y empresas comunitarias se logrará fortalecer las bases

de la organización comunitaria y empresarial y mejorar la productividad y la calidad. La idea es formar facilitadores capacitados en el cultivo y procesamiento de hierbas naturales medicinales y Stevia a fin de que cuenten con técnicos que puedan resolver problemas que se presenten en las comunidades y empresas comunitarias.

## **6.2 Forma de Organización**

Unidad Asociativa que agrupa a varias empresas y productores comunitarias distribuidos en varios recintos, su objetivo será la producción y exportación del producto denominado, **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**

El nombre de la Unidad Asociativa es **“AROMASTEVI”**, organización que vela por el bienestar y desarrollo del sector productor de hierbas naturales. La misma que operará como una asociación de productores y brindará asistencia técnica y capacitación comunitaria de este tipo de productos para la exportación.

El número de participantes inicialmente será de 30 socios y en el futuro será ilimitado para cumplir con los planes y objetivos de exportación. Se trabajará en forma mancomunada y operaremos como un centro de acopio del producto final para la exportación.

## **6.3 Oferta y Demanda**

### **Oferta**

Cultivar en una extensión de tres hectáreas Stevia Rebaudiana Bertoni, con alrededor de 249.750 plantas y con una producción final aproximada de 3 toneladas de hojas por hectárea.

Está prevista la producción de 27 toneladas de STEVIA, con un crecimiento de 2% a partir del año 2 al año 5 y del año 6 al año 10 se mantiene constante; es decir, al año 10 se produciría 30 toneladas de materia prima. Su comercialización alcanzará

1'100.000 cajas de 25 unidades de **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**, al año 10 se comercializará 1'200.000 cajas.

El nombre del producto será **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**

Forma de Presentación en cajas de 25 unidades cada una con un peso de 50g (2g cada funda de infusión).

Dirigido a:

Personas con interés en consumir hierbas naturales con endulzante natural.

Personas con problemas de salud que no pueden consumir té con endulzantes altos en calorías.

## **Demanda**

El producto en base a te de hierba naturales es muy aceptado en Europa y Estados Unidos pero básicamente se venderá a los distribuidores de los productos salinero en Italia. Se debe considerar también que el producto tiene muy buena aceptación en el mercado local nacional.

## **6.4 Estudio Técnico.**

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico - financiero. En resumen pretende resolver las preguntas referentes a ¿dónde?, ¿cuánto?, ¿cuándo?, y ¿con qué producir? **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**.

### **Objetivos:**

- Comprobar si técnicamente es posible producir **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización, los equipos necesarios, las instalaciones, la organización requerida, la disponibilidad de suministros e insumos y su funcionamiento.
- Determinar el proceso productivo, partiendo desde la siembra, transporte de la materia prima desde el sitio de su cultivo hasta la planta, su procesamiento y su comercialización.
- Proporcionar la información necesaria a fin de cuantificar el monto de las inversiones y los costos de operación.
- Diseñar la combinación más eficiente de los recursos físicos e insumos para lograr cultivar, procesar **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**, a un costo mínimo y con eficiencia para los diferentes niveles de mercado que se buscará satisfacer.

#### **6.4.1 Ficha Ambiental**

##### **a) Identificación del Proyecto**

**Nombre del Proyecto:** Producción y Comercialización **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**.

El producto será comercializado a nivel internacional, principalmente para personas con problemas de diabetes, hipertensas y obesos. Posteriormente se buscará colorar el producto en los mercados internacionales utilizando la estrategia del Grupo Salineros de Bolívar.

**Fecha:** Enero del 2013.

##### **b) Localización del Proyecto:**



El cultivo del endulzante “Stevia” se realizará en la Provincia de Bolívar, Cantón Salinas debido a que este sector tiene las condiciones necesarias para su cultivo: tipo de clima, temperatura (media de 23 grados centígrados), acceso vial y fertilidad del suelo, entre otras. Por otro lado existen vías de acceso a la Parroquia de Salinas.

El secado y proceso industrial se realizará en la Parroquia de Salinas, sector adecuado por su clima seco, con vías de acceso en buen estado y sobre todo cerca del lugar de cultivo.

**Tipo del Proyecto:**

Es un proyecto de tipo mixto que involucra actividades agrícolas, industriales y de comercio, pues incluye el proceso desde el cultivo hasta su comercialización.

**Nivel de los estudios Técnicos del Proyecto:**

Es un estudio de pre - factibilidad, en el que se ha considerado que es un producto nuevo, el cual consideramos será innovador en el mercado, por sus características naturales, sin tener ningún tipo de contraindicación, de tal forma que todos lo puedan consumir.

**Categoría del proyecto:**

Su categoría es de consumo humano, con propiedades medicinales curativas.

**Datos del promotor/auspiciante:**

Nombre o razón social:

Representante legal:

Dirección:

Sector

Ciudad

Provincia

Teléfono

Fax

E-mail

## **Características del Área de Influencia**

En los datos se incluyen los aspectos relacionados tanto de la zona de cultivo (1) como de la de secado (2) en ese orden.

### **a) Caracterización del medio físico**

#### **LOCALIZACIÓN:**

Región Geográfica: (1) Parroquia Salinas

Superficie del área de influencia directa:

(1) 6 hectáreas

(2) 60.000 m<sup>2</sup>

Altitud:

Entre 501 y 4300 m. sobre el nivel del mar

#### **CLIMA**

Temperatura: (1) Cálido húmedo

(2) Frio seco

#### **GEOLOGIA, GEOMORFOLOGICA Y SUELOS:**

Ocupación actual del área de influencia:

El área escogida para el proyecto es agrícola con asentamiento humano.

Pendiente del Suelo:

El terreno es plano, con pendientes muy suaves

Tipos de suelo:

(1) arcilloso (2) húmedo

Calidad del suelo:

(1) fértil y bondadoso en la parte agrícola (2) erosionado

Permeabilidad del suelo:	Alta, el agua se infiltra fácilmente en el suelo, Los charcos de lluvia desaparecen rápidamente.
Condiciones de drenaje:	Son muy buenas, ya que no existe estancamiento de aguas, aún en épocas de lluvia.

## **HIDROLOGIA**

Fuentes:	Agua superficial por medio de canales de riego y pozos.
Precipitaciones:	(1) Medias, lluvias en época invernal (2) Medias, lluvias en época invernal

## **AIRE**

Calidad del aire:	Es puro, por su ubicación geográfica no existen fuentes de contaminación que lo alteren.
Recirculación de aire:	Muy buena, ya que existen Vientos ligeros y constantes que renovan la capa de aire, dando una frescura natural.
Ruido:	Es bajo, no existen molestias para la población y la fauna existente.

### **b).- Caracterización del medio biótico (relativo a los seres vivos)**

<u>Ecosistema:</u>	(1) Lluvioso Mediano (2) Lluvioso Mediano
--------------------	----------------------------------------------

### Flora:

Tipo de cobertura vegetal:	(1) Cultivos (2) Matorrales
----------------------------	-----------------------------

Importancia de la cobertura vegetal:	Intervenida
Uso de la vegetación:	(1) Alimenticio Agroindustrial (2) Alimenticio Agroindustrial
<u>Fauna Silvestre:</u>	
Tipología:	Por las características de la zona, está rodeado de micro fauna, mamíferos, insectos y aves.
Importancia:	Fauna común

### **c).- Características del medio socio cultural**

#### Demografía

Nivel de consolidación del área de influencia:	(1) Rural (2) Periférica
Tamaño de la Población:	Entre 10.001 y 50.000 habitantes.
Características étnicas de la población:	En el sector se han asentado en su mayoría mestizos.

#### Infraestructura Social

Abastecimiento de agua:	(1) Racionado agua no tratada. (2) Agua potable racionada.
Evacuación de aguas servidas:	Fosas sépticas
Evacuación de aguas lluvias	Drenaje superficial
Desechos sólidos	Recolección y botadero a cielo abierto.
Electrificación:	Cuenta con red de energía eléctrica
Transporte público:	Cuenta con servicio intercantonal
Vialidad y accesos:	Tiene vías principales y secundarias

Telefonía:	Cuenta con escasa red domiciliaria, cabinas públicas y red móvil.
------------	-------------------------------------------------------------------

**d).- Actividades socio económicas**

Aprovechamiento y uso de la tierra:	(1) Comercial, recreacional, turística y productiva. (2) Baldío
Tenencia de la tierra:	Terrenos privados

**e).- Organizaciones sociales**

Pre-cooperativas, Cooperativas y Asociaciones. Empresas agroindustriales.

**f).- Aspectos culturales**

Lengua.	Castellano
Religión:	Católica y evangélica
Tradiciones:	Religiosas y populares.

**g).- Medio perceptual**

Paisaje y turismos:	(1) Zonas con valor paisajístico, atractivo turístico, recreacional.
---------------------	----------------------------------------------------------------------

**h).- Riesgos naturales e inducidos**

Peligro de deslizamientos:	La zona es estable y no tiene mayores peligros de deslizamientos.
Peligro de inundaciones	No tienen peligro de inundaciones.
Peligro de terremotos:	No se ha registrado en los últimos años terremotos en la zona.

## 6.4.2 Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto está previsto para la producción de 27 toneladas de STEVIA con un crecimiento de 2% a partir del año 2 al año 5 y del año 6 al año 10 se

mantiene constante; es decir, al año 10 se produciría 30 toneladas de materia prima de cada producto. Su comercialización alcanzará 1'100.000 cajas de 25 unidades de **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**, al año 10 se comercializará 1'200.000 cajas.

Para el procesamiento de la hoja seca se prevé utilizar un galpón 500 a 800 metros, que contenga divisiones para oficinas, laboratorio, área de limpieza y desinfección del personal obreros operarios, bodegas y control de calidad y productividad.

### **Localización.**

Por las condiciones climáticas, la disponibilidad de mano de obra, la infraestructura en carreteras, las condiciones de cercanía y seguridad el lugar donde se pretende cultivar 3 hectáreas de Stevia es en la Provincia de Bolívar, puede ser en los Cantones Las Naves, Echeandía, San Luis de Pambil y Caluma.

El procesamiento se realizará en la planta procesadora, ubicada en la Parroquia de Salinas del Cantón Guaranda de la Provincia de Bolívar, por contar con vías de comunicación de los insumos y los cultivos, además, el clima y la altitud permite un mejor secado de la hojas de Stevia y de las hierbas aromáticas. Entre otros factores que determinaron la localización, es la cercanía a los centros de consumo, la disponibilidad de mano de obra del sector, los servicios básicos y fundamentalmente a la cercanía de los proveedores de insumos y materiales y posterior distribución.

## **6.4.3 Ingeniería del Proyecto**

### **Proceso de Cultivo de Stevia**

#### ***a) Clima***

El cultivo de la Stevia requiere 1.400 a 1.800 mm de lluvia por año. La planta no soporta sequías muy prolongadas. Requiere una alta luminosidad, por lo que es

necesario limpiar el monte, sin rozarlo por completo. Requiere de una temperatura superior a los 13°C siendo ideal entre los 15 y 34 °C.

Temperaturas entre los 5 y 15°C no matan la planta, pero inhiben o detiene su desarrollo foliar. Temperaturas inferiores a los 5°C matan a la planta (heladas). La planta prospera desde los 0 metros sobre el nivel de mar hasta 2.000 metros sobre el nivel del mar.

#### ***b) Suelo***

La Stevia produce en suelos franco arenoso o franco arcilloso. En zonas con altas precipitaciones es recomendable que el terreno tenga una ligera pendiente para evitar encharcamientos, también es recomendable establecer curvas de nivel. No son recomendables los suelos salinos.

#### ***c) Fertilización***

No es muy exigente en macro y micro nutrientes. Sin embargo, si el suelo es arcilloso o arenoso, se recomienda adicionar materia orgánica. La plantación debe contar con tierra de bosque negra o materia orgánica preferentemente: humus de lombriz, guano de vacuno o caballo. No es recomendable el estiércol de aves por que facilitan la presencia de nematodos. Con estos productos se efectuarán las enmiendas necesarias, evitándose el uso de fertilizantes sintéticos.

### **Reproducción de la STEVIA**

#### ***a) Por Semilla***

No es práctico para efectos comerciales, porque la planta es alógama es decir tiene fertilización cruzada y si se multiplica por semilla obtendremos una dispersión genética obteniendo plantas disparejas: en tamaño, niveles de azúcares totales, años de vida, etc.

### ***b) Micro propagación In Vitro***

Requiere el empleo de una técnica especial para el establecimiento y adaptación al campo. Se reciben los lechugines muy pequeños a raíz desnuda. Aun cuando se apliquen todos los cuidados para aclimatarlos y llevarlos a los campos definitivos, el porcentaje de supervivencia es muy bajo.

### ***c) Asexual o por Esquejes***

Es la más recomendada para este cultivo, pues se obtendrá una plantación uniforme con exactas características de las plantas madre.

A los 30 a 40 días de iniciado el cultivo en el vivero se procede a cortar las plantas de 7 a 10 cm. del suelo, empleando para ello una tijera y no hoz, no se puede utilizar la mano para evitar daños a las plantas. A los dos meses después del corte se observa que han nacido ramas laterales (esquejes), estas ramas laterales cuando tienen 8 cms de largo y un mínimo de 4 pares de hojas, están listos para ser sembrados.

Para su siembra, los esquejes deben remojar por 10 minutos como mínimo y 2 horas como máximo en una solución fría de agua con tabaco. Se deben eliminar las hojas inferiores y sembrarse sobre el sustrato preparado al cual se le ha colocado una capa de 1 a 2 cm. de arena limpia, esto se hace para evitar que las hojas tengan contacto con el sustrato y se produzca la proliferación de hongos. Se recomienda también utilizar bandejas de germinación para esquejes utilizando sustrato especial de fibra de coco. Los esquejes serán sembrados en las camas preparadas del vivero a distancias de 3 cm. por 3 cm.

Los esquejes previamente enraizados (a los 21-30 días de sembrados) serán llevados al campo definitivo con su respectivo terrón evitando roturas de hojas y raíces. En el caso que las lluvias sean insuficientes se recurrirá al riego por aspersor o mochila. Los plantines se sembrarán en campo definitivo en camas de 1 m de ancho como máximo, dejándose 0,70 m entre cama y cama; éstas deberán tener una altura de 20 cms. En las camas los nuevos plantines se sembrarán a 0.20 X 0.20 cms. Con esta



densidad tendremos 145.000 plantas/hectárea. Se estima que 2.000 plantines deben llenar una hectárea con 145.000 plantas al cabo de 1 año y se obtiene además una cosecha de 1.500 kg. de hojas secas en ese primer año.

#### ***d) Rendimiento***

Cuando se tenga la plantación completa con la densidad de plantas y en las condiciones indicadas es posible alcanzar hasta 7.000 kilogramos de hoja seca de Stevia por hectárea y por año.

### **6.4.4 Industrialización del Tallo y La Hoja – Stevia.**

Los tallos de la Stevia, no se deben descartar. Se recomienda, cuando estén bien secos, cortarlos en trozos de 1 a 2 pulgadas y ensacarlos, almacenándolos en lugar seco y protegido de lluvia, animales y del sol. Estos tallos contienen un alto porcentaje de antioxidantes y son requeridos por la industria japonesa y alcanza precios en el mercado internacional de hasta \$ 700 dólares la tonelada. También se pueden utilizar como fuente de materia orgánica, incorporándose al terreno, como fuente de fibra para la alimentación animal y como cobertor para la misma plantación de Stevia.

Las hojas, pueden envasarse en bolsas plásticas transparentes y este debe realizarse en un ambiente totalmente limpio, sobre mesas, en envases de propileno, el grado alimenticio y el peso estará de acuerdo a los pedidos. También pueden envasarse como *té o mate filtrante*. Las hojas secas deben ser molidas con *molino de cuchilla* y luego de *martillos* y luego se irradian y se llevan a una máquina sachetera que efectúa el resto del servicio.

#### **Cosecha – Stevia.**

El mejor momento de hacer el corte es cuando las plantas están por florecer, antes que aparezca el botón floral para obtener el máximo contenido de glucósido.

Es recomendable hacer el corte a unos 5 a 10cm de suelo y a las horas de la mañana para que la planta tenga tiempo de secarse al sol de la tarde. Las hojas se juntan en montones y se ponen encima de tela media sombra o lona. Durante la tarde se seca al sol, se guarda bajo techo durante la noche para evitar el rocío de la mañana, y después de dos días de secado las hojas se desprenden del tallo con facilidad.

### 6.4.5 Ciclos de Siembra

#### 1er CULTIVO (30.000 mt2)

Mes	Actividad
Enero-Febrero 2013	Preparación terreno
Marzo 2013	Siembra
Julio 2013	1era. Cosecha
Noviembre 2013	2da. Cosecha
Marzo 2014	3ra. Cosecha

#### 2do CULTIVO (30.000 mt2)

Mes	Actividad
Abril y Mayo 2014	Preparación terreno
Junio 2014	Siembra
Octubre 2014	1era cosecha
Febrero 2015	2da cosecha
Junio 2015	3ra cosecha

#### 3er CULTIVO (30.000 mt2)

Mes	Actividad
Julio y Agosto 2015	Preparación terreno
Septiembre 2015	Siembra
Enero 2016	1era cosecha
Mayo 2016	2da cosecha
Septiembre 2016	3ra cosecha

#### 4to CULTIVO (30.000 mt2)

Mes	Actividad
Octubre Noviembre 2016	Preparación terreno
Diciembre 2016	Siembra
Abril 2017	1era cosecha
Agosto 2017	2da cosecha
Diciembre 2017	3ra cosecha

**5to CULTIVO (30.000 mt2)**

Mes	Actividad
Enero y Febrero 2018	Preparación terreno
Marzo 2018	Siembra
Julio 2018	1era cosecha
Noviembre 2018	2da cosecha
Marzo 2019	3ra cosecha

**6to CULTIVO (30.000 mt2)**

Mes	Actividad
Abril y Mayo 2019	Preparación terreno
Junio 2019	Siembra
Octubre 2019	1era cosecha
Febrero 2020	2da cosecha
Junio 2020	3ra cosecha

**7mo CULTIVO (30.000 mt2)**

Mes	Actividad
Julio y Agosto 2020	Preparación terreno
Septiembre 2020	Siembra
Enero 2021	1era cosecha
Mayo 2020	2da cosecha
Septiembre 2020	3ra cosecha

**8vo CULTIVO (30.000 mt2)**

Mes	Actividad
Octubre Noviembre 2020	Preparación terreno
Diciembre 2020	Siembra
Abril 2021	1era cosecha
Agosto 2021	2da cosecha
Diciembre 2021	3ra cosecha

**9no CULTIVO (30.000 mt2)**

Mes	Actividad
Enero y Febrero 2022	Preparación terreno
Marzo 2022	Siembra
Julio 2022	1era cosecha
Noviembre 2022	2da cosecha
Marzo 2023	3ra cosecha

#### 10mo CULTIVO (30.000 mt2)

Mes	Actividad
Abril y Mayo 2023	Preparación terreno
Junio 2023	Siembra
Octubre 2023	1era cosecha
Febrero 2024	2da cosecha
Junio 2024	3ra cosecha

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

### 6.4.6 Descripción del Proceso Productivo

El proceso que se implementara tiene poco consumo de energía, su diseño se facilita a gran escala, no se requieren aditivos, y puede ser fácilmente ampliado. El proceso se describe a continuación:

*Las hojas de Stevia* una vez secas a la sombra (humedad del 7 al 8%) se transportan a una bodega ubicada en la planta, en donde se encuentra una trituradora y una balanza. La trituradora consta principalmente de una tolva, 42 martillos en una criba de 1 mm de diámetro. El operario coloca las hojas en la tolva para que éstas caigan en los martillos y sean trituradas hasta un tamaño que permita pasar por la criba. Las hojas trituradas van cayendo a canecas plásticas (62 cm. de alto y 40 cm. de diámetro.) Y una vez llenas con un peso de 20 Kg.

De la canasta se extrae una porción de sobres por medio de un recipiente elaborado y estandarizado por AROMASTEVIYA con el fin de obtener una medida aproximada de 25 sobres por caja. De allí el operario coloca el recipiente en una balanza electrónica con exactitud de 1 gramo de Stevia más 1 gramo de hierbas aromáticas para tener un peso equivalente de 50 gramos por caja de 25 unidades. El operario debe tardarse 2 minutos en pesar y sellar cada caja.

### 6.4.7 Maquinaria y Equipos

- TRITURADORA:** Fabricada en acero inoxidable. Consta de 42 martillos, una criba y un motor de dos caballos de fuerza (3600 r.p.m)

- b) **SECADOR:** Este mini- secador es un equipo construido en acero inoxidable 304, de fácil manejo y permite la disminución del contenido de humedad de materiales agroalimentarios con aire caliente. El aire se los puede variar la temperatura y su caudal. Posee un sistema de control y medición de temperatura básicamente está constituido por una cámara de secado y un sistema de condicionamiento para el aire. El equipo se diseña para manejar lotes de alrededor de 5 kg.
- c) **CÁMARA DE SECADO:** Consta de tres bandejas móviles en hacer inoxidable 304, de 20 centímetros ancho por 20 centímetros largo, por tres centímetros de alto. De tipo centrífugo. Resistencia para calentamiento de aire de dos Kw. máximo. Damper para regular el caudal de aire. Ventana de observación de vidrio.
- d) **TABLERO DE CONTROL:** Consta de voltímetro, controlador de temperatura, interruptor general, de todos los sistemas eléctricos y electrónicos.
- e) **MOLINO PULVERIZADOR:** En acero inoxidable, con control neumático, motor de HP y un rendimiento de 20 Kg./h
- f) **MAQUINA PARA SACHET:** Empacadora horizontal tipo sachet, para realizar tres o cuatro selle, sachet es automática. Maneja cualquier tipo de material termosellable o laminado, formato ajustable, todas las partes en contacto con el producto son de acero inoxidable. Capacidad de empaque: 60 hasta 100 sobres por minuto.
- g) **BALANZA ELECTRÓNICA**  
Pesa hasta 300 gr. con precisión de 0.001 gr., con bandeja de acero, redonda de diámetro de 12 cm.
- h) **TRANSFORMADOR:** Hace relación al los equipos de transformación eléctrica para planta industrial, capaz de resistir trabajar las 24 horas al día con electricidad estable y segura para los trabajadores y empleados.

**Cuadro No 10**  
**Maquinaria y Equipos**

Maquinaria y Equipos	Costo
TRITURADORA	18.360,00
SECADOR	15.300,00
CÁMARA DE SECADO	22.440,00
TABLERO DE CONTROL	4.080,00
MOLINO PULVERIZADOR	16.320,00
MÁQUINA PARA SACHET	15.300,00
BALANZA ELECTRÓNICA	1.224,00
TRANSFORMADOR	22.440,00

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

#### 6.4.8 Materias Primas.

“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia” requiere de dos tipos de materias primas:

*Un gramo (1 g) Stevia* Rebaudiana Bertoni procesada.

#### 6.4.9 Empaques y Sobres

- Sobres de 6 cm. de alto y 3cm de ancho.
- Cajas con capacidad para 25 sobres cada una, fabricado en cartón plastificado con impresión a 3 tintas.

#### 6.4.10 Tecnología

*a) Preparación del terreno*

Para la preparación del terreno se necesita:

- 1Tractor

- 1 Arado
- 1 Rastra

*b) Reproducción del cultivo*

Para la siembra y cuidado de los plantines se necesita:

- Sistema de riego para 3 Ht.
- 2 Plataformas para secar la hoja (50mts x 15mts)
- Viveros
- El regadío se realizara mediante la técnica gota a gota para optimizar el agua y los nutrientes requeridos por esta planta
- Como es una planta que resiste plagas no se utilizara fungicidas
- Las personas que cultivan tienen que cumplir requerimientos de asepsia en el manejo de plantas.

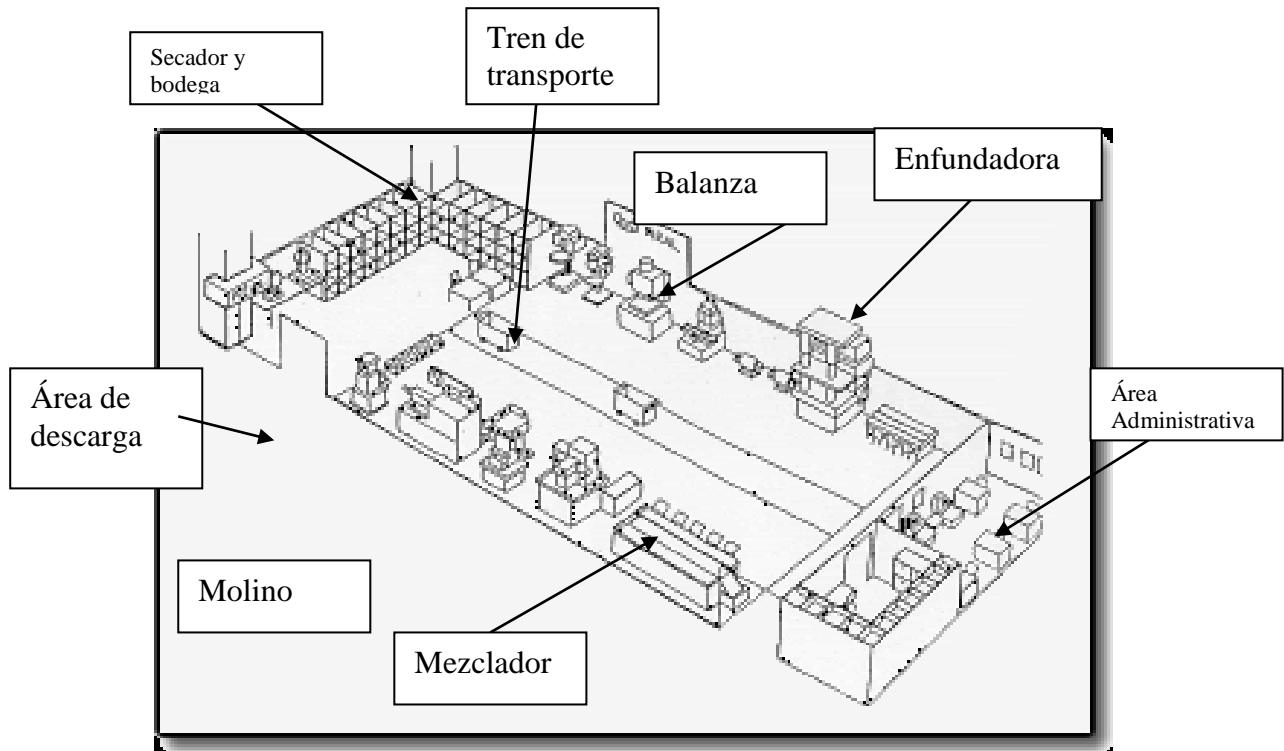
*c) Transformación Materia Prima a Producto Terminado:*

- Trituradora 42 martillos
- Secador
- Molino Pulverizador
- Mezcladora
- Máquina para Sachet
- Balanza Electrónica
- Canecas
- Compresor
- Transformador
- Bomba Fumigadora

*c) Nave Industrial*

Construcción de un galpón de 800 mts<sup>2</sup> x 3mts de alto, incluye una oficina para el Jefe de Producción y baño para los empleados

Oficinas Administrativas: Oficina de 55 mts<sup>2</sup> con 4 estaciones para los gerentes y 2 cubículos para los vendedores más 1 recepción y 1 baño.



## 6.5. ESTUDIO FINANCIERO

Este estudio demuestra la conveniencia de invertir o no en el proyecto, que consiste en el lanzamiento de un nuevo producto denominado ***“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”*** de la asociación “AROMASTEVIAS”, inicia con el programa de inversiones; la estimación de ingresos por ventas, los egresos por costos operacionales, por gasto administrativos y ventas y los gastos financieros, se calcula el punto de equilibrio; el flujo operacional y no operacional; y, finalmente demostrar con valores estimados a través del valor actual neto y la tasa interna de retorno que la inversión es provechosa y los resultados son positivos.

Los objetivos específicos de este estudio son los siguientes:



- Ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporciona el estudio técnico, estudio de mercado, estudio ambiental y legal del proyecto generación de un nuevo producto.
- Elaborar los cuadros analíticos y datos de carácter financiero que permitan a los inversionistas tomar la decisión de invertir o no en el proyecto (Programa de Inversiones, Programa de Operaciones, Estimación de Precios, Estado de Fuentes y Usos, Estado de Situación Inicial del Proyecto, Estado de Pérdidas y Ganancias, estimación del Flujo de Caja, Cálculo del la Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto.
- Evaluar financieramente el proyecto, sobre la estimación del flujo de caja y su costo beneficio, identificando la rentabilidad.
- Cuantificar la inversión del proyecto, sus costos operacionales y sus ingresos proyectados a 10 años de vida útil.
- Identificar el déficit o superávit operacional del proyecto.

A continuación se detallan el programa de inversiones, programa de operaciones, estimación de precios, estado de fuentes y usos, estado de la situación inicial, estado de pérdidas y ganancias, estimación del flujo de caja, cálculo del la tasa interna de retorno y valor actual neto.

## **INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.**

### **6.5.1. Inversión Inicial**

Comprende todas las inversiones previas a la puesta en marcha del proyecto, pudiéndose llamar también la adquisición de activos fijos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo.

#### **6.5.1.1 Inversiones Fijas Tangibles.**

Comprende la adquisición de un elemento física como es el caso de un terreno, un edificio y la maquinaria necesaria para la operación del proyecto. Esta categoría se puede subdividir en dos clasificaciones claramente diferenciales:

**a. Inversiones Sujetas a Depreciación.** Se incluyen los activos fijos de vida útil limitada, tales como los edificios y equipos de oficinas.

**b. Terrenos.** El único activo fijo que no está sujeto a depreciación es la tierra, que tiene un término limitado de existencia.

Para determinar las inversiones previstas en el proyecto se considera un **2% *por imprevistos*** sobre el valor total de cada ítem.

Para el cultivo de hierbas naturales con propiedades medicinales y Stevia se requiere inversión en maquinaria y equipos: tractor equipado con arado y rastra, sistema de riego por goteo instalado, plataformas para secado, equipos de fumigación y herramientas menores.

La Planta Industrial denominada nave, se ubicará en la Parroquia de Salinas, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, en un área de 3.000 metros cuadrados, con una construcción de 800 m<sup>2</sup> tipo galpón con divisiones interiores: proceso productivo, laboratorio, limpieza y desinfección de obreros, control de calidad, bodegas materia prima y producto terminado, oficinas administrativas, etc. su costo asciende a USD 187.680, se requiere una inversión inicial de USD 81.600 para remodelación y obras de infraestructura.

La maquinaria y equipos requeridos para el proceso productivo son: trituradora, secadora, cámara de secado, molino pulverizador, máquinas para sachet, balanzas electrónicas tablero de control, transformador, redes eléctricas, muebles y enseres, etc.

Las inversiones en activo fijo no operativo asciende a la suma de USD 39.028 para muebles y enseres, equipos de computación para estaciones de trabajo y adquisición

de hardware. En el departamento de comercialización y ventas se requiere invertir la suma de USD 23.621.

**Cuadro No 11**  
**INVERSIONES FIJAS - TANGIBLES**

DETALLE	MONTO
<b>I. INVERSIONES TANGIBLES - ACTIVO FIJO</b>	<b>777,336.63</b>
<b>ACTIVOS FIJOS OPERACIONALES</b>	<b>714,687.16</b>
Terreno Tecnificado 6 Hectáreas (Los Bancos - Pedro Viecente Maldonado), el 50% del terreno se utiliza para la producción de stevia y el 50% para la producción de hierbas aromáticas naturales y medicinales de diferentes tipos	153,000.00
Tractor equipado (arado y rastra)	30,600.00
Sistema de riego por goteo	18,360.00
Plataformas para secado (2 de 50 por 150 mts)	25,500.00
Equipos de Fumigación y herramientas menores	15,300.00
Planta Industrial Nave Industrial de 800 m2, tipo galpon con divisiones:Proceso productivo, oficinas administrativas, laboratorio, limpieza y desinfección de obrebreaos, control de calidad y bodegas.	187,680.00
Trituradora	18,360.00
Secadora	15,300.00
Cámara de secado	22,440.00
Molino pulverizador	16,320.00
Máquinas para Sachet	15,300.00
Balanzas electrónicas	1,224.00
Tablero de control	4,080.00
Transformador y redes eléctricas	22,440.00
Equipos de Computación - Estaciones de trabajo	5,100.00
Vehículos - Equipados con furgón	72,420.00
Obras Civiles - Nave Industrial	81,600.00
Muebles y enseres	9,663.16
<b>ACTIVOS FIJOS - ADMINISTRATIVOS</b>	<b>39,028.42</b>
Equipos de Computación - Estaciones de trabajo	8,052.63
Muebles y enseres	11,595.79
Centro de Cómputo - Hardware servidores	19,380.00
<b>ACTIVOS FIJOS - VENTAS</b>	<b>23,621.05</b>
Equipos de Computación - Estaciones de trabajo	8,160.00
Muebles y enseres	15,461.05

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

Como se puede observar el Cuadro No. 11 muestra las inversiones fijas tangibles por un valor de USD 777.336,63 del cual se considerara una inversión en terreno tecnificado de 6 hectáreas que servirá para el cultivo de Stevia en una superficie de 3 hectáreas y la diferencia se cultivará hierbas naturales medicinales de diferente tipo. Parte del terreno estará ubicado entre los Cantones de Echeandía, San Luis de Pambil provincia de Bolívar en una superficie de 3 hectáreas y en la parroquia de Salinas del Cantón Guaranda la diferencia, su costo asciende a USD 153.000,00.

**6.5.1.2. Inversiones Intangibles Diferidas.**

Las inversiones intangibles diferidas, son activos cuyo valor están condicionados por el transcurso del tiempo y que en un lapso se convertirán en gastos.<sup>66</sup>

Los principales componentes de los activos intangibles o diferidos son: Los gastos de organización, las licencias, los gastos de adquisición de patentes, gastos de puesta en marcha, bases de datos, entre otros. Este tipo de inversiones están sujetas a amortización y al igual que los activos tangibles estos pierden su valor con el tiempo.

En lo que respecta a las inversiones intangibles en activo diferido el proyecto no considera valor alguno por concepto de estudio de pre inversión, es muy posible que se requiera a futuro este rubro, de ser así, se considerará como costo hundido que no forma parte de la inversión ya que será una contribución del Programa de Apoyo Agro Industrial del Gobierno Central; sin embargo, se requiere invertir en la adquisición de Software que integre el proceso productivo, administrativo y de ventas; costos en permisos y patentes y el pago por el estudio de impacto ambiental, esta inversión asciende a USD 32.844. El Cuadro No. 12 muestra estas inversiones.

**Cuadro No 12**  
**INVERSIONES INTANGIBLES DIFERIDAS**

DETALLE	MONTO
<b>II. INVERSIONES INTANGIBLES - ACTIVOS FIJOS DIFERIDOS</b>	
Software integrado (Proceso Productivo y Administrativo Financiero)	25,500.00
Permisos y patentes costo anual	3,264.00
Trámites (anual)	1,020.00
Estudios Impacto ambiental (por una sola vez)	3,060.00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>32,844.00</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

### 6.5.2 Capital de Trabajo.

Es el conjunto de recursos necesarios en la forma de activos corrientes que deberá disponer el inversionista, para la operación normal del proyecto, hasta que los ingresos generados por el propio proyecto cubran los gastos de operación.

<sup>66</sup> Definición Activo Diferido

El capital de trabajo es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula como el excedente de activos de corto plazo sobre pasivos de corto plazo.<sup>67</sup>

Los requerimientos de capital de trabajo para cubrir los desembolsos monetarios, representados por la adquisición de materia prima, pago de mano de obra directa e indirecta, costos indirectos de fabricación y gastos de administración entre otros. Se establece como base a la necesidad de efectivo para 50 días en función del factor caja que se detalla a continuación.

### Cuadro No 13 FACTOR CAJA

CALCULO DEL FACTOR CAJA PARA CAPITAL DE TRABAJO			
<b>SUPUESTOS:</b>			
		<b>Indice de rotación</b>	
(-)	Número de días de crédito clientes	40 Días promedio de cuentas por cobrar	360/Indice de rotación Cuentas por cobrar
	Número días crédito proveedores	-30 Días promedio de cuentas por pagar	Rotación CXC Ventas / Cuentas por cobrar
(+)	Número de inventario productos en proceso	30 Días promedio de inventarios	Rotación CXCP Compra a crédito / Cuentas por pagar
(+)	Número de inventario producto terminado	0 Este promedio se sustenta en el índice de rotación (dado en veces)	Rotación Producto Terminado (Costo de ventas/Inv.final de PT)
(+)	Número de inventario de materia prima	10	Rotación Materias Primas= Costo MP/Inv.MP
(=)	<b>Factor caja</b>	<b>50</b>	

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

En el **Cuadro No. 14** muestra el capital de trabajo operativo y capital de trabajo administrativo y de ventas que asciende a USD 233.110,02.

### Cuadro No 14 CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	MONTO
Capital de trabajo operativo	182,989.01
Capital de trabajo administrativo - ventas	50,121.02
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>233,110.02</b>

Necesidades de recursos para cubrir obligaciones de corto plazo. Se consideran los valores con el 2% de imprevistos.  
Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

A nivel de detalle el capital de trabajo requerido para el proyecto **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”** de la asociación “AROMASTEVEIA” se indica a continuación en el **Cuadro No. 15**

<sup>67</sup> Wiki.org Capital de Trabajo

Cuadro No 15

**DETALLE CAPITAL DE TRABAJO**

DETALLE	ANUAL	COSTO DIA	CAPITAL DE TRABAJO	FACTOR CAJA
<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				50
<b>COSTOS VARIABLES</b>				
Materia Prima	463,498.20	1,287.50	64,374.75	
Embalaje e Insumos adicionales	599,821.20	1666.17	83,308.50	
Transporte	5,998.21	16.6617	833.09	
<b>Total Costos Variables</b>	<b>1,069,317.61</b>	<b>2,970.33</b>	<b>148,516.34</b>	
<b>COSTOS FIJOS</b>				
Sueldos y Salarios	185,422.23	515.06	25,753.09	
Otros Costos de Producción	6,681.00	18.56	927.92	
Energía Eléctrica	816.00	2.27	113.33	
Mantenimiento de Planta	9,588.00	26.63	1,331.67	
Seguro de Maquinaria	20,910.00	58.08	2,904.17	
Alimentación del Personal	24,786.00	68.85	3,442.50	
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>248,203.23</b>	<b>689.45</b>	<b>34,472.67</b>	
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>1,317,520.84</b>	<b>3,659.78</b>	<b>182,989.01</b>	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>				
Sueldos y Salarios	102,364.02	284.34	14,217.22	
Útiles de Oficina	4,896.00	13.60	680.00	
Limpieza de Oficina (Contrato anual)	13,260.00	36.83	1,841.67	
Luz, Agua y Teléfono (Anual)	2,641.80	7.34	366.92	
Permisos y Patentes	-	-	-	
Trámites	-	-	-	
Alimentación del Personal Administrativo	6,426.00	17.85	892.50	
Servicios de Internet	1,530.00	4.25	212.50	
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>131,117.82</b>	<b>364.22</b>	<b>18,210.81</b>	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>				
Sueldos y Salarios	123,877.51	344.10	17,205.21	
Viáticos y Movilización	53,856.00	149.60	7,480.00	
Alimentación del Personal de Ventas	7,344.00	20.40	1,020.00	
Gastos de Representación por Gestión	44,676.00	124.10	6,205.00	
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>229,753.51</b>	<b>638.20</b>	<b>31,910.21</b>	
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>360,871.33</b>	<b>1,002.42</b>	<b>50,121.02</b>	
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>1,678,392.17</b>	<b>4,662.20</b>	<b>233,110.02</b>	

Necesidades de recursos para cubrir obligaciones de corto plazo. Se consideran los valores con el 2% de imprevistos.

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

### 6.5.3 Total de Inversiones

El proyecto, nuevo producto requiere inversiones tangibles en activos fijos operativos, administrativos y activos fijos de ventas; inversiones intangibles en activo diferido; y, capital de trabajo que en total de inversión asciende a la suma de USD 1'043.290,66 como se puede observar en el Cuadro No. 16 a continuación

**Cuadro No 16**  
**INVERSIÓN TOTAL**

DETALLE	MONTO
<b>I. INVERSIONES TANGIBLES - ACTIVO FIJO</b>	<b>777,336.63</b>
ACTIVOS FIJOS OPERACIONALES	714,687.16
ACTIVOS FIJOS - ADMINISTRATIVOS	39,028.42
ACTIVOS FIJOS - VENTAS	23,621.05
<b>II. INVERSIONES INTANGIBLES - ACTIVOS FIJOS DIFERIDOS</b>	
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	32,844.00
<b>III. CAPITAL DE TRABAJO</b>	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	233,110.02
<b>TOTAL DE LA INVERSIÓN</b>	<b>1,043,290.66</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

#### 6.5.4 Calendario de Inversiones

El calendario de las inversiones necesario para la implementación y puesta en marcha el proyecto se presenta en el estudio financiero.

#### 6.5.5 Financiamiento.

El financiamiento se basará en las fuentes internas que provendrán de las aportaciones que deban realizar los inversionistas de la asociación “**AROMASTEVIA**” ya sea en efectivo o en especies, y de fuentes ajenas a la organización o fuentes externas, dentro de esta estarán los préstamos bancarios, arrendamientos mercantiles financiamiento de proveedores, etc.<sup>68</sup>

Considerando que la inversión total del proyecto asciende a la suma de USD 1'043.290,66 de dólares, los inversionistas a través de la asociación “**AROMASTEVIA**” aportarán el 30%, producto de sus aportes, es necesario buscar fuentes de financiamiento que le permita ejecutar el proyecto. En el Cuadro No. 17 Estado de Fuentes y Usos, muestra la inversión total, el aporte de los accionistas y la necesidad de financiamiento.

<sup>68</sup> Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos, Eco. Luis Barreno.

Cuadro No 17

**ESTADO DE FUENTES Y USOS**

DETALLE	INVERSION TOTAL	APORTES ACCIONISTAS	CREDITO
Inversión Tangible	777,336.63	233,200.99	544,135.64
Inversión Intangible	32,844.00	32,844.00	
Capital de Trabajo	233,110.02	233,110.02	
<b>TOTAL</b>	<b>1,043,290.66</b>	<b>499,155.01</b>	<b>544,135.64</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

**6.2.5.1 Fuentes de Financiamiento y Condiciones del Préstamo.**

El financiamiento requerido para poner en marcha el proyecto considerando la inversión total requerida es del 70%, de la investigación realizada en el sistema financiero nacional, los recursos se obtendrían de la banca privada nacional a una tasa de interés del 14% anual con un plazo de 10 años que constituye la vida útil del proyecto, con un periodo de gracia de 2 años y su forma de pago es en dividendos anuales. *El Cuadro No. 18* muestra la tabla de amortización sobre saldos con los dividendos anuales a pagar sobre el préstamo de USD 544.135,64 dólares.

Cuadro No 18

**TABLA DE AMORTIZACIÓN SOBRE SALDOS**

No.PERIODO	SALDO	INTERES	CAPITAL	AMORTIZACIÓN O DIVIDENDO
1	544,135.64	76,178.99		76,178.99
2	544,135.64	76,178.99		76,178.99
3	476,118.69	76,178.99	68,016.96	144,195.95
4	408,101.73	66,656.62	68,016.96	134,673.57
5	340,084.78	57,134.24	68,016.96	125,151.20
6	272,067.82	47,611.87	68,016.96	115,628.82
7	204,050.87	38,089.49	68,016.96	106,106.45
8	136,033.91	28,567.12	68,016.96	96,584.08
9	68,016.96	19,044.75	68,016.96	87,061.70
10	-	9,522.37	68,016.96	77,539.33
<b>TOTAL</b>		<b>495,163.43</b>	<b>544,135.64</b>	<b>1,039,299.08</b>

Cuota amortización =  $1/1-(1+n)^{-n} * K$ 

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

**6.6 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS**

En función de la producción anual de Stevia y hierbas naturales, el proyecto en su vida útil, estima producir 3 toneladas por cosecha tanto de Stevia como de hierbas



naturales, considerando 3 cosechas por año, su volumen de producción es de 26,73 toneladas durante el año 1, incrementándose a 28,93 en el año 10 con un incremento de producción a partir del año 2 al año 5 del 2%.

A la producción total anual en toneladas, tanto de Stevia como de hierbas se considera una reducción del 10% por desperdicios y humedad, ya que el proceso de secado en el campo y en la planta reduce su peso. **El Cuadro No.19** muestra la producción estimada en número de cajas proyectada para la vida útil del proyecto, considerando que a partir del año 6 al 10 su producción es constante.

**Cuadro No 19**  
**PRODUCCIÓN ESTIMADA**

PRODUCCION DE STEVIA REBAUDIANA BERTONI									
AÑOS	TONELADAS POR HECTÁREA POR COSECHA	No. DE HECTÁREAS	No. DE COSECHAS AL AÑO	SUBTOTAL	MENOS 10% DESPERDICIO POR HUMEDAD	TOTAL PRODUCCIÓN AL AÑO	PRODUCCIÓN EN GRAMOS	NÚMERO DE UNIDADES	NÚMERO DE CAJAS
1	3.00	3.00	3.00	27.00	0.270	26.73	26,730,000.00	26,730,000.00	1,069,200.00
2	3.06	3.00	3.00	27.54	0.275	27.26	27,264,600.00	27,264,600.00	1,090,584.00
3	3.12	3.00	3.00	28.09	0.281	27.81	27,809,892.00	27,809,892.00	1,112,395.68
4	3.18	3.00	3.00	28.65	0.287	28.37	28,366,089.84	28,366,089.84	1,134,643.59
5	3.25	3.00	3.00	29.23	0.292	28.93	28,933,411.64	28,933,411.64	1,157,336.47

PRODUCCION DE HIERBAS AROMÁTICAS									
AÑOS	TONELADAS POR HECTÁREA POR COSECHA	No. DE HECTÁREAS	No. DE COSECHAS AL AÑO	SUBTOTAL	MENOS 10% DESPERDICIO POR HUMEDAD	TOTAL PRODUCCIÓN AL AÑO	PRODUCCIÓN EN GRAMOS	NÚMERO DE UNIDADES	NÚMERO DE CAJAS
1	3.00	3.00	3.00	27.00	0.270	26.73	26,730,000.00	26,730,000.00	1,069,200.00
2	3.06	3.00	3.00	27.54	0.275	27.26	27,264,600.00	27,264,600.00	1,090,584.00
3	3.12	3.00	3.00	28.09	0.281	27.81	27,809,892.00	27,809,892.00	1,112,395.68
4	3.18	3.00	3.00	28.65	0.287	28.37	28,366,089.84	28,366,089.84	1,134,643.59
5	3.25	3.00	3.00	29.23	0.292	28.93	28,933,411.64	28,933,411.64	1,157,336.47

**SUPUESTOS:**

La producción de Stevia por hectárea se incrementa a partir del año 2 al 5 en un 2%, a partir del año 6 al 10 permanece constante.

La producción de Hierbas Aromáticas por hectárea se incrementa a partir del año 2 al 5 en un 2%, a partir del año 6 al 10 permanece constante.

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

## 6.6.1 Presupuesto de Ingresos

Los ingresos totales del proyecto por ventas del nuevo producto de **Te *Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia***”, se obtiene de multiplica el costo unitario (caja de 2 gramos de 25 unidades) por el volumen de producción anual. Se debe considerar que del volumen de producción total el 60% se destina para el mercado internacional con un incremento del 15% sobre el costo de producción unitario. Para el caso del mercado local el costo se mantiene, a fin de no perder competitividad en relación al resto de productores - competidores nacionales.

Es importante anotar que la asociación “**AROMASTEVA**” puede producir y vender el producto en dos tipos de presentaciones: 1) por separado como hierbas aromáticas y Stevia; y, 2) “*Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia*” como combinación. Si consideramos la primera opción, los ingresos representan un 60% más ya que se vendería los dos productos por separado; sin embargo, a fin de ser conservadores se decide trabajar con la alternativa 02, los dos productos combinados.

Por Asesorías Técnicas y Trámites y Procedimientos de Exportación se cobrará a cada asociado y empresa comunitaria que constituyen parte de la Asociación el valor de USD 1.000,00 anuales considerando un incremento del 25% a partir del año 6 al 10. Se estima que la Asociación inicialmente tenga 30 socios entre empresas y pequeños productores de la Parroquia de Salinas y del resto de sectores de la provincia Bolívar.

En el Cuadro No 20 se puede observar los ingresos fluctúan entre USD 2'017.245 para el año 1 y 2'853.099 para el año 10.

**Cuadro No 20**

### INGRESOS DEL PROYECTO

DETALLE/ANOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Precio Exterior	1.97	1.99	2.06	2.10	2.15	2.22	2.29	2.38	2.47	2.57
Precio local	1.71	1.73	1.80	1.83	1.87	1.93	1.99	2.07	2.15	2.24
Ingresos por mercado exterior	1,263,495	1,302,315	1,378,022	1,431,331	1,491,272	1,538,255	1,590,812	1,649,524	1,715,033	1,788,044
Ingresos por mercado local	732,461	754,965	798,853	829,757	864,506	891,742	922,210	956,246	994,222	1,036,547
Asesoría Técnicas y Trámites y Procedimientos de Exportación	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500
<b>TOTAL INGRESOS AROMASTEVA</b>	<b>2,025,956</b>	<b>2,087,280</b>	<b>2,206,876</b>	<b>2,291,088</b>	<b>2,385,778</b>	<b>2,467,496</b>	<b>2,550,522</b>	<b>2,643,270</b>	<b>2,746,754</b>	<b>2,862,092</b>

**SUPUESTO:** Por asesorías Técnicas y Trámites y Procedimientos de Exportación se cobrará a cada empresa parte de la Asociación el valor anual de USD 1.000,00, considerando un incremento del 25% a partir del año 6 al 10.

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

## 6.6.2 Costos de Producción

Son aquellos que se originan de las acciones que tienen relación directa con la obtención del producto y se dividen en costos fijos y costos variables.

**Costos Fijos:** Son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción.

**Costos Variables:** Son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto.<sup>69</sup>

Los costos de producción constituyen la suma de los costos variables y fijos; los variables comprenden la materia prima, el embalaje e insumos adicionales y el transporte; y los fijos, lo integran los sueldos y salarios, otros costos de producción, energía eléctrica, mantenimiento de planta, seguro de maquinaria y alimentación de personal. Para calcular el costo de producción del proyecto existen dos alternativa, la primera a la suma de los costos variables y fijos sumamos el 2% de imprevistos sin considerar la depreciación de los activos operacionales y una segunda alternativa que agregamos el 2% de imprevistos a cada costo tanto a variables como fijos; para nuestro caso consideramos la segunda opción como válida.

El Cuadro No 21 muestra los de costos de producción calculados para 10 años de vida útil del proyecto considerando un 2% de incremento a cada costo por imprevistos más la depreciación del activo operativo.

### Cuadro No 21 COSTOS DE PRODUCCIÓN

Segunda Opción: El 2% de imprevistos se agrega a cada costo

DETALLE / AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>COSTOS VARIABLES</b>										
Materia Prima	463,498	521,983	587,848	662,024	745,560	823,172	908,865	1,003,477	1,107,939	1,223,276
Embalaje e Insumos adicionales	599,821	611,818	624,054	636,535	649,266	649,266	649,266	649,266	649,266	649,266
Transporte	5,998	6,118	6,241	6,365	6,493	6,493	6,493	6,493	6,493	6,493
<b>Total Costos Variables</b>	<b>1,069,318</b>	<b>1,139,919</b>	<b>1,218,143</b>	<b>1,304,925</b>	<b>1,401,318</b>	<b>1,478,931</b>	<b>1,564,623</b>	<b>1,659,236</b>	<b>1,763,698</b>	<b>1,879,034</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>										
Sueldos y Salarios	185,422	191,160	191,160	191,160	191,160	191,160	191,160	191,160	191,160	191,160
Otros Costos de Producción	6,681	6,681	6,681	6,681	6,681	6,681	6,681	6,681	6,681	6,681
Energía Eléctrica	816	816	816	816	816	816	816	816	816	816
Mantenimiento de Planta	9,588	9,588	9,588	9,588	9,588	9,588	9,588	9,588	9,588	9,588
Seguro de Maquinaria	20,910	20,910	20,910	20,910	20,910	20,910	20,910	20,910	20,910	20,910
Alimentación del Personal	24,786	24,786	24,786	24,786	24,786	24,786	24,786	24,786	24,786	24,786
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>248,203</b>	<b>253,941</b>	<b>253,941</b>	<b>253,941</b>	<b>253,941</b>	<b>253,941</b>	<b>253,941</b>	<b>253,941</b>	<b>253,941</b>	<b>253,941</b>
<b>Subtotal</b>	<b>1,317,521</b>	<b>1,393,860</b>	<b>1,472,083</b>	<b>1,558,865</b>	<b>1,655,259</b>	<b>1,732,872</b>	<b>1,818,564</b>	<b>1,913,177</b>	<b>2,017,639</b>	<b>2,132,975</b>
Depreciación Activos Operacionales	55,713	55,713	55,713	55,713	55,713	55,713	55,713	55,713	55,713	55,713
<b>TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>	<b>1,373,234</b>	<b>1,449,573</b>	<b>1,527,796</b>	<b>1,614,578</b>	<b>1,710,971</b>	<b>1,788,584</b>	<b>1,874,276</b>	<b>1,968,889</b>	<b>2,073,351</b>	<b>2,188,688</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

<sup>69</sup> El Prisma Portal para investigadores y Profesionales, Tipos de Costos

### 6.6.3 Costos de Administración y Ventas

Los costos de administración y ventas están conformados por: sueldos y salarios, útiles de oficina, limpieza de oficina, servicios básicos, permisos y patentes, trámites, alimentación del personal, servicios de Internet, viáticos y movilización, gastos de representación y ventas. A este valor sumamos la depreciación de bienes y equipos de administración y ventas; y, la amortización.

El Cuadro No 22 muestra los gastos de administración y ventas calculados para 10 años de vida útil del proyecto considerando un 2% de incremento a cada gasto por imprevistos más la depreciación y la amortización.

**Cuadro No 22**

<b>COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>										
<b>DETALLE / ANOS</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>	<b>ANO 6</b>	<b>ANO 7</b>	<b>ANO 8</b>	<b>ANO 9</b>	<b>ANO 10</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>										
Sueldos y Salarios	100,356.88	103,536.88	103,536.88	103,536.88	103,536.88	103,536.88	103,536.88	103,536.88	103,536.88	103,536.88
Útiles de Oficina	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Limpieza de Oficina (Contrato anual)	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00
Luz, Agua y Teléfono (Anual)	2,590.00	2,590.00	2,590.00	2,590.00	2,590.00	2,590.00	2,590.00	2,590.00	2,590.00	2,590.00
Permisos y Patentes		3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,200.00
Tramites		1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Alimentación del Personal Administrativo	6300	6300	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
Servicios de Internet	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>128,546.88</b>	<b>135,926.88</b>	<b>135,926.88</b>	<b>135,926.88</b>	<b>135,926.88</b>	<b>135,926.88</b>	<b>135,926.88</b>	<b>135,926.88</b>	<b>135,926.88</b>	<b>135,926.88</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>										
Sueldos y Salarios	121,448.54	125,263.54	125,263.54	125,263.54	125,263.54	125,263.54	125,263.54	125,263.54	125,263.54	125,263.54
Viáticos y Movilización	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00	52,800.00
Alimentación del Personal de Ventas	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
Gastos de Representación por Gestión	43,800.00	43,800.00	43,800.00	43,800.00	43,800.00	43,800.00	43,800.00	43,800.00	43,800.00	43,800.00
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>225,248.54</b>	<b>229,063.54</b>	<b>229,063.54</b>	<b>229,063.54</b>	<b>229,063.54</b>	<b>229,063.54</b>	<b>229,063.54</b>	<b>229,063.54</b>	<b>229,063.54</b>	<b>229,063.54</b>
<b>Subtotal</b>	<b>353,795.42</b>	<b>364,990.42</b>	<b>364,990.42</b>	<b>364,990.42</b>	<b>364,990.42</b>	<b>364,990.42</b>	<b>364,990.42</b>	<b>364,990.42</b>	<b>364,990.42</b>	<b>364,990.42</b>
2% Imprevistos	7,075.91	7,299.81	7,299.81	7,299.81	7,299.81	7,299.81	7,299.81	7,299.81	7,299.81	7,299.81
<b>Subtotal</b>	<b>360,871.33</b>	<b>372,290.23</b>	<b>372,290.23</b>	<b>372,290.23</b>	<b>372,290.23</b>	<b>372,290.23</b>	<b>372,290.23</b>	<b>372,290.23</b>	<b>372,290.23</b>	<b>372,290.23</b>
Depreciación Administración y Ventas	14,299.33	14,299.33	14,299.33	14,299.33	14,299.33	14,299.33	14,299.33	14,299.33	14,299.33	14,299.33
Amortización	6,568.80	6,568.80	6,568.80	6,568.80	6,568.80	6,568.80	6,568.80	6,568.80	6,568.80	6,568.80
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>381,739.45</b>	<b>393,158.35</b>	<b>393,158.35</b>	<b>393,158.35</b>	<b>393,158.35</b>	<b>393,158.35</b>	<b>393,158.35</b>	<b>393,158.35</b>	<b>393,158.35</b>	<b>393,158.35</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

### 6.6.4 Costos Financieros

Los costos financieros se refieren a los costos que genera el préstamo (intereses), ya que el proyecto tiene dos fuentes de financiamiento, la primera que proviene de los aportes de los socios y la segunda de un préstamo de la Banca Privada.

## 6.6.5 Costos Totales de Operación / Producción

Los costos totales de operación están conformado por los siguientes rubros: Costos de Producción, Costos de Administración y Ventas y Costos Financieros. El Cuadro No 23 se detalla a continuación los costos totales de operación.

**Cuadro No 23**  
**COSTOS TOTALES DE OPERACIÓN**

DETALLE/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos de producción	1,373,234	1,449,573	1,527,796	1,614,578	1,710,971	1,788,584	1,874,276	1,968,889	2,073,351	2,188,688
Gastos de administración y Ventas	381,739	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158
Gastos Financieros	76,179	76,179	76,179	66,657	57,134	47,612	38,089	28,567	19,045	9,522
<b>Total de Costos y Gastos</b>	<b>1,831,152</b>	<b>1,918,910</b>	<b>1,997,134</b>	<b>2,074,393</b>	<b>2,161,264</b>	<b>2,229,354</b>	<b>2,305,524</b>	<b>2,390,615</b>	<b>2,485,554</b>	<b>2,591,369</b>
(A) COSTO DE MATERIA PRIMA	463,498	521,983	587,848	662,024	745,560	823,172	908,865	1,003,477	1,107,939	1,223,276
Total Costos y gastos sin Materia Prima	1,367,654	1,396,927	1,409,285	1,412,369	1,415,704	1,406,182	1,396,660	1,387,137	1,377,615	1,368,093
Costo y gasto unitario por caja de 25 unidades de 2 gramos	1.28	1.28	1.27	1.24	1.22	1.22	1.21	1.20	1.19	1.18
<b>COSTOS POR PRODUCTO</b>										
HIERBAS AROMATICAS / VOLUMEN DE PRODUCCION	1,069,200	1,090,584	1,112,396	1,134,644	1,157,336	1,157,336	1,157,336	1,157,336	1,157,336	1,157,336
Costos y gastos unitarios	1.28	1.28	1.27	1.24	1.22	1.22	1.21	1.20	1.19	1.18
Costo materias primas totales	218,117	245,639	276,634	311,541	350,852	387,375	427,701	472,225	521,383	575,659
Costo materias primas/unitarios	0.20	0.23	0.25	0.27	0.30	0.33	0.37	0.41	0.45	0.50
<b>Costos y gastos totales unitarios por caja</b>	<b>1.48</b>	<b>1.51</b>	<b>1.52</b>	<b>1.52</b>	<b>1.53</b>	<b>1.55</b>	<b>1.58</b>	<b>1.61</b>	<b>1.64</b>	<b>1.68</b>
STEVEA / VOLUMEN DE PRODUCCION	1,069,200	1,090,584	1,112,396	1,134,644	1,157,336	1,157,336	1,157,336	1,157,336	1,157,336	1,157,336
Costos y gastos unitarios	1.28	1.28	1.27	1.24	1.22	1.22	1.21	1.20	1.19	1.18
Costo materias primas totales	245,381	275,742	311,214	350,483	394,708	435,797	481,164	531,253	586,556	647,617
Costo materias primas/unitarios	0.23	0.25	0.28	0.31	0.34	0.38	0.42	0.46	0.51	0.56
<b>Costos y gastos totales unitarios por caja</b>	<b>1.51</b>	<b>1.53</b>	<b>1.55</b>	<b>1.55</b>	<b>1.56</b>	<b>1.59</b>	<b>1.62</b>	<b>1.66</b>	<b>1.70</b>	<b>1.74</b>
<b>COSTO Y GASTOS TOTALES POR CAJA (HIERBAS AROMATICAS CON STEVEA 2 GRAMOS)</b>	<b>1.71</b>	<b>1.76</b>	<b>1.80</b>	<b>1.83</b>	<b>1.87</b>	<b>1.93</b>	<b>1.99</b>	<b>2.07</b>	<b>2.15</b>	<b>2.24</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

## 6.6.6 Punto de Equilibrio

A través del punto de equilibrio se puede determinar donde los costos totales son iguales a los ingresos totales, es aquél punto donde la “ASOCIACIÓN” no tiene ni ganancias ni pérdidas, el equilibrio se ha determinado por el valor de ingresos, volumen y precios de equilibrio.

El punto de equilibrio está calculado con los costos fijos, costos variables y los ingresos por ventas tanto para el primer año y todos los años de vida útil del proyecto. A continuación *el Cuadro No 24* muestra el cálculo del punto de equilibrio, donde para el año 1 se requiere USD 595.988 dólares de ingresos para no perder ni ganar.

**Cuadro No 24**

## PUNTO DE EQUILIBRIO

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
COSTO FIJO	248,203	253,941	253,941	253,941	253,941	253,941	253,941	253,941	253,941	253,941
1- COSTO VARIABLE / VENTAS	0.4722	0.4539	0.4480	0.4304	0.4126	0.4006	0.3865	0.3723	0.3579	0.3435
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>525.642</b>	<b>559.497</b>	<b>566.802</b>	<b>589.964</b>	<b>615.410</b>	<b>633.845</b>	<b>656.945</b>	<b>682.125</b>	<b>709.535</b>	<b>739.328</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

### FORMULA:

$PE = \frac{\text{COSTO FIJO}}{1 - \frac{\text{C VARIABLE}}{\text{VENTAS}}}$
------------------------------------------------------------------------------

## 6.7 ESTADO DE RESULTADO

“El estado de resultados es uno de los estados financieros básicos para las entidades lucrativas. Su importancia reside en que muestra la información relativa al resultado de las operaciones en un periodo contable y, por ende, los ingresos y gastos de dichas entidades, así como, su utilidad o pérdida neta, permitiendo evaluar los logros alcanzados con los esfuerzos desarrollados durante el período consignado en el mismo estado.

El estado de resultados debe reunir las características primarias de confiabilidad, relevancia, comprensibilidad y comparabilidad para que éste sea útil para la toma de decisiones por parte de sus usuarios gerenciales.”<sup>70</sup>

El Estado de Resultados determina la Utilidad o Pérdida Neta de cada año de vida útil del proyecto, parte del ingreso por ventas, menos el costo de producción y ventas nos da como resultado la utilidad bruta en ventas, menos los gastos de administración y ventas tenemos como resultado la utilidad operacional, a este resultado restamos los gastos financieros y tenemos la utilidad antes de participación e impuestos. El Cuadro No 25 muestra las utilidades netas del proyecto calculado para los 10 años de vida útil, obteniendo valores positivos en todos los años.

---

<sup>70</sup> Tecnológico, Mi Tecnológico.

**Cuadro No 25**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ventas	2,025,956	2,120,956	2,206,876	2,291,088	2,385,778	2,467,496	2,550,522	2,643,270	2,746,754	2,862,092
(-)Costo de Producción y Ventas	1,373,234	1,449,573	1,527,796	1,614,578	1,710,971	1,788,584	1,874,276	1,968,889	2,073,351	2,188,688
<b>(=)Utilidad bruta</b>	<b>652,722</b>	<b>671,383</b>	<b>679,079</b>	<b>676,510</b>	<b>674,806</b>	<b>678,912</b>	<b>676,245</b>	<b>674,381</b>	<b>673,403</b>	<b>673,404</b>
(-) Gastos de Administración y ventas	381,739	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158	393,158
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>270,983</b>	<b>278,225</b>	<b>285,921</b>	<b>283,352</b>	<b>281,648</b>	<b>285,754</b>	<b>283,087</b>	<b>281,222</b>	<b>280,245</b>	<b>280,246</b>
(-) Gastos financieros	76,179	76,179	76,179	66,657	57,134	47,612	38,089	28,567	19,045	9,522
<b>(=) Utilidad antes de participación e impuestos</b>	<b>194,804</b>	<b>202,046</b>	<b>209,742</b>	<b>216,695</b>	<b>224,514</b>	<b>238,142</b>	<b>244,997</b>	<b>252,655</b>	<b>261,200</b>	<b>270,723</b>
(-) 15% participación trabajadores		30,307	31,461	32,504	33,677	35,721	36,750	37,898	39,180	40,608
<b>(=) Utilidad antes de impuestos</b>	<b>194,804</b>	<b>171,739</b>	<b>178,281</b>	<b>184,191</b>	<b>190,837</b>	<b>202,421</b>	<b>208,248</b>	<b>214,757</b>	<b>222,020</b>	<b>230,115</b>
(-) 25% Impuesto a la renta		42,935	44,570	46,048	47,709	50,605	52,062	53,689	55,505	57,529
<b>(=) Utilidad/Pérdida del Ejercicio</b>	<b>194,804</b>	<b>128,804</b>	<b>133,711</b>	<b>138,143</b>	<b>143,128</b>	<b>151,815</b>	<b>156,186</b>	<b>161,068</b>	<b>166,515</b>	<b>172,586</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

## 6.8 INDICADORES FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

### 6.8.1 Flujo de Caja / Fondos de Efectivo

Como se muestra en el *Cuadro No. 26* el flujo de caja con base en el efectivo generado por el proyecto los beneficios son mayores desde el primer año de vida útil. El flujo operacional, el flujo neto generado y el saldo final de caja son positivos, para el primer año corresponden los siguientes: USD 347.563, USD 271.385 y USD 271.385 respectivamente para el año 1; para el año 10 corresponden: USD 356.826, USD 796.867 y USD 2'478.833; se infiere por tanto que el proyecto genera las utilidades suficientes para cubrir los costos financieros y operativos.

**Cuadro No 26**  
**FLUJO DE CAJA**

DETALLE	PRE - OPERACIONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>I. INGRESOS OPERACIONALES</b>											
Ventas		2,025,956	2,120,956	2,206,876	2,291,088	2,385,778	2,467,496	2,550,522	2,643,270	2,746,754	2,862,092
<b>II. EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>1,678,392</b>	<b>1,766,150</b>	<b>1,844,374</b>	<b>1,931,155</b>	<b>2,027,549</b>	<b>2,105,162</b>	<b>2,190,854</b>	<b>2,285,467</b>	<b>2,389,929</b>	<b>2,505,265</b>
Costos de producción		1,317,521	1,393,860	1,472,083	1,558,865	1,655,259	1,732,872	1,818,564	1,913,177	2,017,639	2,132,975
Gastos de administración		131,118	138,645	138,645	138,645	138,645	138,645	138,645	138,645	138,645	138,645
Gastos de Ventas		229,754	233,645	233,645	233,645	233,645	233,645	233,645	233,645	233,645	233,645
<b>III. (I-II) FLUJO OPERACIONAL</b>		<b>347,563</b>	<b>354,805</b>	<b>362,502</b>	<b>359,933</b>	<b>358,229</b>	<b>362,335</b>	<b>359,668</b>	<b>357,803</b>	<b>356,825</b>	<b>356,826</b>
<b>IV. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1,043,291</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>612,264</b>
Aportes socios o accionistas	499,155										
Crédito	544,136										
Recuperación Activos fijos											379,154
Capital de trabajo											233,110
<b>V. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>810,181</b>	<b>76,179</b>	<b>76,179</b>	<b>217,437</b>	<b>210,705</b>	<b>203,703</b>	<b>197,015</b>	<b>192,433</b>	<b>185,396</b>	<b>178,649</b>	<b>172,224</b>
Inversiones tangibles	777,337										
Inversiones intangibles	32,844										
Gasto financiero	0	76,179	76,179	76,179	66,657	57,134	47,612	38,089	28,567	19,045	9,522
Pago de la deuda	0				68,017	68,017	68,017	68,017	68,017	68,017	68,017
15% participación trabajadores	0				30,307	31,461	32,504	33,677	35,721	36,750	37,898
25% Impuesto a la renta	0				42,935	44,570	46,048	47,709	50,605	52,062	53,689
<b>VI. (IV-V) FLUJO NO OPERACIONAL</b>		<b>-76,179</b>	<b>-76,179</b>	<b>-217,437</b>	<b>-210,705</b>	<b>-203,703</b>	<b>-197,015</b>	<b>-192,433</b>	<b>-185,396</b>	<b>-178,649</b>	<b>440,040</b>
<b>VII. (III+VI) FLUJO NETO GENERADO</b>	<b>0</b>	<b>271,385</b>	<b>278,626</b>	<b>145,064</b>	<b>149,228</b>	<b>154,526</b>	<b>165,320</b>	<b>167,235</b>	<b>172,408</b>	<b>178,176</b>	<b>796,867</b>
<b>VIII SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>271,385</b>	<b>550,011</b>	<b>695,075</b>	<b>844,303</b>	<b>998,829</b>	<b>1,164,148</b>	<b>1,331,383</b>	<b>1,503,791</b>	<b>1,681,967</b>
<b>IX. SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>0</b>	<b>271,385</b>	<b>550,011</b>	<b>695,075</b>	<b>844,303</b>	<b>998,829</b>	<b>1,164,148</b>	<b>1,331,383</b>	<b>1,503,791</b>	<b>1,681,967</b>	<b>2,478,833</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

## 6.8.2 Evaluación Financiera

### Cálculo del Valor Actual Neto.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.<sup>71</sup>

### Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

Está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.<sup>72</sup>

### Cálculo Costo de Oportunidad

<sup>71</sup> Wiki.org VAN

<sup>72</sup> Wiki.org TIR



El costo de capital es la cantidad expresada como porcentaje anual, que una empresa debe pagar para obtener fondos adecuados.<sup>73</sup> En otras palabras el costo de capital se supone la retribución que recibirán los inversores por aportar fondos a la empresa.

El proyecto fue evaluado utilizando los indicadores financieros del Valor Actual Neto VAN y la Tasa Interna de Retorno TIR, considerando los flujos de caja con base en el efectivo generado tanto por el proyecto, como para el inversionista

El Valor Presente Neto VAN de un proyecto se define como el resultado de la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados a una tasa determinada que el inversionista quiere ganar (que puede ser la tasa de descuento); es decir, traer a la fecha actual o momento presente todos los valores aplicados en los diferentes momentos del proyecto, lo que valen hoy los movimientos futuros.

Para nuestro caso obtendremos: 1) El Flujo de Caja con base al efectivo generado (Flujo Operacional) del proyecto o financiero; y, 2) el Flujo de Caja con base en efectivo generado (Flujo neto generado – saldo final de caja) para el inversionista. El Cuadro No 27 muestra los indicadores financieros antes indicados.

**Cuadro No 27**  
**INDICADORES FINANCIEROS**

DETALLE	SUPUESTO ( Rentabilidad Neta del Proyecto - Tasa de Descuento)	VAN	TIR
<b>PROYECTO / FINANCIERO</b>	<b>17.32%</b>	<b>\$ 2,289,611.86</b>	<b>24.89%</b>
<b>INVERSIONISTA</b>	<b>17.32%</b>	<b>\$ 542,457.71</b>	<b>44.03%</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.  
Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

El Valor Actual Neto del Proyecto es positivo USD 2'289.611,86, significa que la inversión es provechosa, por tanto conviene llevar a cabo el proyecto, significa además que la asociación “**AROMASTEVEIA**” obtendrá un rendimiento mayor al costo de oportunidad del capital del 17,32% descontado la inversión inicial, razón adicional por la que conviene ejecutar el proyecto, bajo las condiciones actuales.

<sup>73</sup> 12 Manage The Executive Fast Track

La Tasa Interna de Retorno es del 24,89%, mayor al costo de oportunidad o rentabilidad esperada por el inversionista (17,32%), por tanto es conveniente ejecutar el proyecto, esto permitirá garantizar que el proyecto rinda más que una inversión alternativa. Además la TIR representa la tasa máxima de endeudamiento.

Analizado los resultados obtenidos del flujo de caja neta generada o saldo final de caja (INVERSIONISTA), se puede concluir que el proyecto es rentable, a pesar de la necesidad de financiamiento. El Valor Actual Neto es positivo a una tasa de descuento del 17,32 y la TIR es mayor a esta.

### **Tasa de Descuento.**

La tasa de descuento o tasa mínima que el inversionista quiere ganar se obtuvo en función de los siguientes parámetros que se indican en el Cuadro No 28

**Cuadro No 28**  
**TASA DE DESCUENTO**

<b>DATOS</b>	<b>VALOR</b>
Tasa pasiva referencial	0.055
Recurso propio	* 0,30
Tasa activa referencial	0.135
Porcentaje de Recurso ajeno	*0,70
(1-T)	*,60
Riesgo país o tasa libre de riesgos	+1000/100
<b><u>Costo Oportunidad</u></b>	<b><u>17.32%</u></b>

FORMULA:

**COSTO DE OPORTUNIDAD = % Tasa pasiva referencial \* % de recurso propio + % de recurso ajeno (1-t) + Tasa libre de**

**NOTA:**

**El costo de oportunidad sirve para calcular el VAN y para comparar con la TIR**

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

## **6.9 ANÁLISIS DE IMPACTO**

### 6.9.1 Generación Neta y Bruta de Divisas

El proyecto destinará su producción “*Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia*” en un 60% a los mercados internacionales, por tanto la generación de divisas para el país por las exportaciones que realiza es importante. El proyecto permitirá una generación bruta de divisas de USD 4’038.508 y una generación neta de divisas de USD 928.055 en un periodo de 10 años.

### 6.9.2 Generación Directa de Empleo

Como consecuencia de la implementación del proyecto se generarán 46 puestos de trabajo, de los cuales son 16 puestos indirectos y 30 puestos directos, que representa un importante indicador de empleo para el país.

El Cuadro No 29 muestra los valores que genera el proyecto en los dos primeros años de vida útil.

**Cuadro No 29**

#### **SALARIOS**

CARGO	No. EMPLEADOS	SUELDO BÁSICO	APORTE PATRONAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL POR PERSONA AÑO 1	TOTAL AÑO 1	TOTAL POR PERSONA AÑO 2	TOTAL AÑO 2
									173,951		179,323
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>								9,645	86,706	9,938	89,341
Obreros Planta	12	3,504	426	292	292	292	146	4,806	57,669	4,952	59,421
Empleados Agrícolas Permanentes	6	3,530	429	294	292	294	147	4,840	29,038	4,987	29,920
	18										
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>								62,997	87,245	64,978	89,982
Gerente de Producción	1	18,000	2,187	1,500	292	1,500	750	23,479	23,479	24,229	24,229
Secretarías / Asistentes	1	4,200	510	350	292	350	175	5,702	5,702	5,877	5,877
Supervisores de Planta	2	6,240	758	520	292	520	260	8,330	16,660	8,590	17,180
Supervisor de Cultivo	2	8,400	1,021	700	292	700	350	11,113	22,225	11,463	22,925
Ingeniero Agrónomo	1	7,200	875	600	292	600	300	9,567	9,567	9,867	9,867
Personal de Limpieza Planta	2	3,504	426	292	292	292	146	4,806	9,611	4,952	9,903
	9										
<b>SUELDO Y SALARIOS ADMINISTRACIÓN</b>								86,943	100,357	89,708	103,537
Gerente General	1	26,400	3,208	2,200	292	2,200	1,100	34,300	34,300	35,400	35,400
Gerente Administrativo Financiero	1	18,000	2,187	1,500	292	1,500	750	23,479	23,479	24,229	24,229
Contador de Costos	1	12,000	1,458	1,000	292	1,000	500	15,750	15,750	16,250	16,250
Asistentes administrativos financieros	2	5,760	700	480	292	480	240	7,712	15,424	7,952	15,904
Secretarías / Asistentes	2	4,200	510	350	292	350	175	5,702	11,405	5,877	11,755
	7										
<b>SUELDO Y SALARIOS VENTAS / ASESORÍAS Y CAPACITACIÓN</b>								48,779	121,449	50,319	125,264
Gerente Comercial	1	18,000	2,187	1,500	292	1,500	750	23,479	23,479	24,229	24,229
Asesores / Capacitadores	4	9,600	1,166	800	292	800	400	12,658	50,634	13,058	52,234
Secretarías / Asistentes	1	4,200	510	350	292	350	175	5,702	5,702	5,877	5,877
Vendedores - Sueldo Fijo	6	5,160	627	430	292	430	215	6,939	41,634	7,154	42,924
	12										
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>								<b>395,757</b>		<b>408,123</b>

Fuente: Material de Consulta e Investigación.

Elaborado Por: Néstor Santamaría Pazmiño.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

Dentro del trabajo elaborado, se ha podido entender el verdadero concepto y características de la globalización, la misma que ha reducido la sensación de aislamiento que se experimentaba antes en el mundo; y, ha brindado a muchas personas de varias naciones acceso a un conocimiento que hace un siglo ni siquiera estaba al alcance de los más ricos del planeta. La apertura al comercio internacional ayudó a numerosos países a crecer mucho más rápidamente de lo que habrían podido en caso contrario. Este crecimiento propiciado por las exportaciones fue la clave de la política industrial que enriqueció al Asia y mejoró la suerte de millones de personas.

Como se ha podido observar a lo largo de la historia de la Parroquia Salinas de Bolívar se han desarrollado negocios y conceptos que individualmente no se los podría hacer. Es la Asociatividad como concepto lo que les ha permitido tener éxito en la producción para el mercado interno y la producción para la exportación.

La asociatividad dentro de las exportaciones es un proceso de cooperación entre empresas pequeñas, medianas las cuales cada participante mantiene su independencia para la búsqueda de un objetivo común. Los contactos regulares de los productores con los organismos que rigen el Comercio Justo garantiza que los productores reciban información y capacitación en cuanto a calidad del producto, envases, embalajes y más que nada en los campos del desarrollo de nuevos productos, la financiación, la organización y la información técnica y administrativas.

Dentro del Comercio Justo los mediadores y facilitadores no están motivados por el ánimo de lucro, que es muy común entre los comerciantes dispuestos a enriquecerse

y a formar un patrimonio de capital personal a costa de los bajos precios pagados al productor. Por el contrario, lo que se persigue es la superación del productor haciéndole partícipe del beneficio total.

El mercado internacional juega un papel importante para el producto denominado **“Te de Hierbas con Endulzante Natural Aromastevia”**, ya que es un producto nuevo, en este tipo de presentación en los mercados internacionales ya se venden algunos productos derivados de la Stevia, pero no en la forma que se pretende producir y exportar.

Con una inversión total de USD 1'043.290,66 se obtiene un Valor Actual Neto positivo del Proyecto de USD 2'289.611,86, lo que significa que la inversión es provechosa, por tanto conviene llevar a cabo el proyecto, ya que la Asociativa de **“AROMASTEVEIA”** obtendrá un rendimiento mayor al costo de oportunidad del capital que es del 17,32%, con una TIR del 24,89%.

Analizando los resultados obtenidos del flujo de caja neta generada (INVERSIONISTA), se puede concluir que el proyecto es rentable, a pesar de la necesidad de financiamiento. El flujo de caja con base en el efectivo generado por el proyecto, demuestra que los beneficios son mayores desde el primer año de vida útil. El canal de comercialización que se debe establecer, comienza en la planta procesadora, el producto debe ser vendido a bróker internacionales, quien debe negociar con el industrial extranjero y este con el consumidor final. En una primera fase se introducirá en el mercado local, luego en el nacional y en una tercera fase el mercado internacional, se pretende vender el 60% de la producción.

## 7.2 RECOMENDACIONES

Revisar por parte de grupos y asociaciones de productores y posibles exportadores como ha beneficiado la globalización y como ha mejorado el ingreso de muchos productos a varios mercados, ya que gracias a la globalización especialmente de la comunicación y la tecnología muchas personas tienen un nivel de vida superior.

Recomendar que otras parroquias zonas o poblaciones apliquen los principios de la asociatividad y comiencen a pensar en trabajar de esta forma, ya que los Salineros y la parroquia de Salinas en la provincia de Bolívar en general, han tenido un gran desarrollo y otras comunidades pueden seguir su ejemplo; y, no necesariamente en leche, dulces o en hongos, sino en otros alimentos como el arroz, el maíz, las zanahorias, brócolis, hortalizas, carne, pollos, cacao y hasta vegetales para la exportación.

Fomentar las cadenas de valor, los consorcios de exportación y otras formas asociativas por que se ha descubierto, que si no podemos llenar contenedores solos, la asociatividad dentro de las exportaciones es una opción que permitirá alcanzar el objetivo común. También es muy importante que los socios de las cooperativas, clúster, consorcios y otras formas asociativas del Comercio Justo reciban información y capacitación en cuanto a calidad de los productos, envases, embalajes y otros detalles para ingresar en el exterior.

En el ámbito tecnológico el proyecto no se requiere de maquinarias o equipos que involucren inversión en alta tecnología, ni tecnología de punta. Por lo tanto, se recomienda que para alcanzar las metas de exportación que tiene el Ecuador es importante la Asociación.

A fin de lograr el abastecimiento de materia prima (Stevia y hierbas aromáticas) se recomienda plantear como estrategia la creación de una asociación, la misma que incorporará a una gran cantidad de socios adherentes donde su aporte al proyecto será la producción de materia prima. Ya que el Ecuador dispone de muchas zonas

que cumplen condiciones ecológica y agronómica para el cultivo de las hierbas aromáticas y Stevia.

Se recomienda explotar las ventajas y propiedades medicinales y curativas de las Hierbas Aromáticas en combinación con un endulzante natural, para diabéticos, personas con sobrepeso y personas con problemas de hipertensión arterial. Recomendar que se inicien talleres de capacitación en cuanto se refiere a la asociatividad como estrategia de desarrollo local, para la producción y comercialización de otros tipos de productos en la misma provincia de Bolívar y en el resto del país. Por ejemplo: maíz, trigo, cebada, e introducir otro tipo de productos como avena, cultivo de hortalizas, etc.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BLANCH Antonio, Asociación Interdisciplinar, José de Acosta (2000): Luces y sombras de la globalización.

BRIZ J., Isidro Laso. Características, estrategias, desarrollo y ...Internet y comercio electrónico: (2001) Mundi-Prensa Libros, 2001

CANTOS Eduard (1998): El porqué del comercio justo: hacia unas relaciones Norte-Sur más equitativas, Icaria Editorial.

CORPEI-GTZ (2007) Estrategias de Asociatividad para la exportación

CEDDET. ICEX. ESPAÑA. Consorcios de exportación. Fundación Centro de Educación a Distancia

DE LA DEHESA, Guillermo (2000): Comprender la globalización, Alianza Editorial, Madrid.

EROLE G. Antonio (1995) La pequeña empresa exportadora: guía práctica para iniciar operaciones con el exterior, Editorial Panorama, México DF.

GUÍA DE LOS CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. ONUIDI.

MACHADO C. Absalón (2002) De la estructura agraria al sistema agroindustrial Univ. Nacional de Colombia.

HERRERA VALENCIA Beethoven. Globalización: El proceso real y financiero. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas, 2005. Unibiblos Primera edición.

MASCARILLA Oscar, i Miró, Los "trilemas" de la globalización: (2003) Centro de Estudios Internacionales Ediciones Universitat Barcelona.



PLAN ESTRATÉGICO PARROQUIAL 2009-2020 Salinas de Guaranda (2009),  
Provincia de Bolívar

GRUPO SALINAS, (s.a., s.f.) *Historia Institucional*. Salinas de Bolívar, Ecuador.

PEREZ Roxana y DINI marco (2005) *Acciones colectivas: Generación de confianza y cooperación para la competitividad* .Quito Ecuador.

Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2009) *Dirección de marketing*, Pearson Educación,

GONZÁLEZ ARENCIBIA Mario *Globalización Cultural: (2006) Interacciones socio-económicas y políticas y retos para el desarrollo social*.

GTZ 82005) *La cooperación con el sector privado en Ecuador*. Quito Ecuador.

ITM. INSTITUTO DEL TERCER MUNDO. *Revista la Guía del Mundo. Entender la globalización económica*. Montevideo, Uruguay 2005-2006

INTERNATIONAL Labour Organization, (2003) *Paraguay: empleo y protección social: desafíos institucionales para reducir*. ILO. Pág. 221

LERMA KIRCHNER A. Márquez Castro E.: (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Cengage Learning Editores.

PARDO M., Aranovich L. Noblía M. *Globalización y Nuevas Tecnologías*.

REDRADO Martín (2003). *Exportar para crecer ilustrada* Planeta, la Universidad de California.

RAMOS Eva (2006) *IX foro Interamericano de la microempresa del BID: Nuevas tendencias en el financiamiento de la cadena de valor*. Quito, Ecuador.

TORRE MARÍN Gemma Cervantes (2005). *Desarrollo Sostenible*.

ULRICH Beck (2008)¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Editorial Paidós.

VALENCIA RAMIREZ Ricardo Muñoz Janet (2005) Asociatividad empresarial en Colombia. Cámara de Comercio de Bogotá. Bogotá, Colombia.

### **Artículos**

Competitividad concepto y determinantes: (2006). Ministerio de Economía y Finanzas República Oriental del Uruguay, Desarrollo del sector privado.

Andrew Warner Definición y evaluación de la competitividad BID Center For Global Development Washington , D.C.

Centro de Estudios para el Desarrollo de la Empresa( 2002) Gestión, Volumen 28, Números 331-342 Centro de Estudios para el Desarrollo de la Empresa. Chile.

EUROPA. Síntesis de la legislación de la UE. Comercio Justo.

### **SITIOS WEB.**

<http://www.e-ducate.org>

<http://www.emprendecuador.gov.ec>

<http://www.salinerito.com>

<http://www.comexperu.org.pe/archivos>

<http://www.foex.gob.sv>

<http://www.fcecon.unr.edu.ar>

<http://www.gestiopolis.com/recursosdocumentos>

<http://www.elcomerciojusto.com>

<http://europa.eu>

<http://webcache.googleusercontent.com>

<http://www.nodo50.org>

<http://www.monografias.com>  
<http://www.chilepotenciaalimentaria.cl.html>  
<http://europa.eu>  
<http://www.turismoymercado.com>  
<http://europa.eu>  
<http://www.eumed.net>  
<http://books.google.com.br>  
<http://es.wikipedia.org>

# ANEXOS

---

<sup>i</sup> ESTRADA R. y ESTRADA P. (2003). Lo que se debe conocer para exportar. Pág. 41

<sup>ii</sup> Ver. ICC. Reglas Incoterms 2010. Ene. 2011. Pág. 97.

<sup>iii</sup> Ver. ICC. Reglas Incoterms 2010. Ene. 2011. Pág. 107.

<sup>iv</sup> Ver. ICC. Reglas Incoterms 2010. Ene. 2011. Pág. 117.